



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUCIANO BEZERRA DOS SANTOS JUNIOR

**FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADAS NA TOMADA
DE DECISÃO: UM ESTUDO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO ESTADO
DA PARAÍBA (CAGEPA)**

**JOÃO PESSOA
2019**

LUCIANO BEZERRA DOS SANTOS JUNIOR

**FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADAS NA TOMADA
DE DECISÃO: UM ESTUDO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO ESTADO
DA PARAÍBA (CAGEPA)**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Prof: Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

**JOÃO PESSOA
2019**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

J95f Junior, Luciano Bezerra Dos Santos.

Ferramentas da contabilidade gerencial aplicadas na tomada de decisão: um estudo de caso na companhia de água e esgoto do Estado da Paraíba / Luciano Bezerra Dos Santos Junior. - João Pessoa, 2019.

58 f. : il.

Orientação: Aldo Leonardo Cunha Callado Callado.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Ferramentas gerenciais. 2. Tomada de decisão. 3. Contabilidade gerencial. I. Callado, Aldo Leonardo Cunha Callado. II. Título.

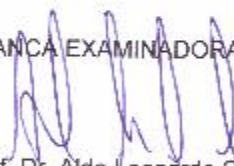
UFPB/BC

LUCIANO BEZERRA DOS SANTOS JUNIOR

**FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADAS NA TOMADA
DE DECISÃO: UM ESTUDO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO ESTADO
DA PARAÍBA (CAGEPA)**

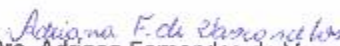
Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Presidente: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

Instituição: UFPB



Membro: Prof. (a) Dra. Adriana Fernandes de Vasconcelos

Instituição: UFPB

Membro: Prof. (a) Dra. Maria das Graças Nóbrega de Almeida

Instituição: UFPB

João Pessoa, ____ de ____ de ____.

AGRADECIMENTOS

O que seria da criatura sem um traço do seu criador? Tudo que aconteceu na minha caminhada, serviu de lição, todos os acertos mostraram que fiz o certo, todas as falhas mostraram arestas a serem acertadas, gerando mais conhecimento, portanto, toda minha gratidão ao Criador DEUS, o Soberano.

Agradeço aos meus caros colegas de curso, companheiros que sempre mantiveram o bom humor e companheirismo nas provas difíceis e nos seminários corridos, em especial Alyne e Julia, sempre presente nas comemorações e estudos, e ao grupo de ilustres autoridades da Big One, maior organização dos corredores da faculdade, em assuntos aleatórios.

Em especial ao Professor Aldo, que se disponibilizou de pronto para orientar-me, e mesmo com todos os entraves, fomos caminhando com a pesquisa e com a monografia, um cara excepcional, excelente professor.

“Por mais terras que eu percorra, não
permita DEUS que eu morra, sem que
volte para lá, sem que leve por divisa,
esse “V” que simboliza a vitória que virá”

Canção do Expedicionário

RESUMO

Com o desenvolvimento de novas práticas empresariais, uma geração aprimorada de empresários vem surgindo, modelos antigos de negócios tendem a adaptar-se para dar continuidade a suas atividades. O estado brasileiro tem a característica de regulador e também como ente produtor e gestor de atividades empresarias características do setor privado, com o advento das leis que regulam e controlam o orçamento público, ficou evidente que os entes federativos que exploram atividade comercial e obedecem as normas de orçamento, devem adaptar-se, seguindo modelos de gestão cada vez mais similares aos moldes privados para consecução dos seus objetivos, tornando o servidor público, exigindo dos gestores e colaboradores dessas entidades, um domínio substancial das ferramentas de gestão modernas já aplicadas e aprimoradas no setor privado, o que leva a necessidade do desenvolvimento desta pesquisa, nos moldes de estudo de caso que visa identificar quais as ferramentas gerenciais utilizadas pela Cagepa na sua tomada de decisão, com a finalidade de catalogar as ferramentas mais utilizadas e a relevância destas nos processos da companhia. Estabelecida sob a personalidade jurídica de sociedade de economia mista, possui o governo do estado da Paraíba como seu maior acionista, atuando em todas as regiões paraibanas, a coleta de dados deu-se através de um questionário semiestruturado, composto por três blocos, tendo o primeiro bloco o objetivo de categorizar socialmente o respondente, o segundo bloco objetivando mensurar as ferramentas mais conhecidas e o terceiro bloco com foco na relevância da utilização das ferramentas da contabilidade gerencial, a pesquisa foi desenvolvida na subgerência de contabilidade da Cagepa, sendo subordinado a diretoria administrativa e financeira, possuindo 8 colaboradores no quadro, o mecanismo de análise de dados utilizados foi o de quantificar em percentual, considerando cada respondente sob o total, e evidenciação através de gráficos facilitando assim a representação numérica e interpretação dos resultados. Tendo sido apontado as ferramentas orçamento anual, controle financeiro e operacional como sendo as mais utilizadas, e custeio variável, relatório para fins gerenciais, controle interno, descentralização, custeio baseado em atividade, custo padrão, centro de responsabilidade, avaliação de desempenho e planejamento estratégico sendo todas utilizadas, não sendo possível evidenciar quais os setores utilizam ferramentas gerenciais.

Palavras chaves: Ferramentas Gerenciais. Tomada de Decisão. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

With the development of new business practices, an improved generation of entrepreneurs has emerged, old business models tend to adapt to continue their activities. The Brazilian state has the characteristic of regulator and also as a producer and manager of business activities characteristic of the private sector, with the advent of laws regulating and controlling the public budget, it became evident that the federative entities that Exploit commercial activity and obey the budget standards, must adapt, following management models increasingly similar to private molds to achieve their goals, making the public server, demanding of managers and collaborators Of these entities, a substantial domain of modern management tools already applied and improved in the private sector, which leads to the need for the development of this research, in the form of a case study that aims to identify which managerial tools Used by CAGEPA in its decision making, with the purpose of cataloging the most used tools and the relevance of these in the company's processes. Established under the legal personality of a mixed economy company, has the Government of the state of Paraíba as its largest shareholder, working in all regions of Paraíba, data collection was given through a semi-structured questionnaire, consisting of three blocks, having the first block the goal of socially categorizing the respondent, the second block aiming to measure the best-known tools and the third block with a focus on the relevance of the use of managerial accounting tools, the research was developed in the accounting submanagement of Cagepa, being subordinate to the administrative and financial board, having 8 collaborators in the table, the data analysis mechanism used was to quantify in percentage, considering each Respondent under the total, and eviding through graphs thus facilitating the numerical representation and interpretation of the results. Having been appointed the tools annual budget, financial and operational control as being the most used, and variable costing, report for managerial purposes, internal control, decentralisation, activity-based costing, standard cost, center of Responsibility, performance evaluation and strategic planning being all used, and it is not possible to evidence which sectors use managerial tools.

Key words: Managerial tools. Decision making. Managerial accounting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de Informação Contábil.....	23
Figura 2 – Estrutura de Governança.....	32
Figura 3 – Organograma da Cagepa.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Processo das Ferramentas Gerenciais.....	19
------------	--	----

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes.....	34
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade.....	34
Gráfico 3 - Função Exercida.....	35
Gráfico 4 - Participação dos Contadores/Setor contábil na utilização de Ferramentas da Contabilidade Gerencial.....	36
Gráfico 5 – Ferramentas Mais Conhecidas.....	37
Gráfico 6 – Determinação de Custos e Controle Financeiro.....	38
Gráfico 7 – Informações para Planejamento e Controle Gerencial.....	38
Gráfico 8 – Redução de Perdas de Recurso em Processos Organizações.....	39
Gráfico 9 – Criação de Valor Através do uso dos Recursos.....	39
Gráfico 10 – Grau de Entendimento dos Respondentes Acerca das Ferramentas...	40
Gráfico 11 – Motivo de Aplicação das Ferramentas.....	41
Gráfico 12 – Motivação da não Aplicação das Ferramentas.....	42
Gráfico 13 – Relatórios que Auxiliam no Processo de Tomada de Decisão.....	43
Gráfico 14 – Determinação de Custos e Controle financeiro.....	44
Gráfico 15 – Informações para Planejamento e Controle Gerencial.....	45
Gráfico 16 – Redução de Perdas de Recursos em Processos Organizacionais.....	45
Gráfico 17 – Criação de Valor Através do uso dos Recursos.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
ARPB	Agência Reguladora do Estado da Paraíba
CAGEPA	Companhia de Água e Esgoto da Paraíba
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira
GECT	Gerencia de Controladoria
SANECAP	Companhias de Saneamento da Capital
SANESA	Companhia de Abastecimento de Campina Grande
SGCO	Agência Reguladora do Estado da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	18
2.2	FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
2.2.1	Formação De Preço.....	20
2.2.2	Orçamento.....	21
2.2.3	Controle Interno como ferramenta gerencial.....	22
2.2.4	Gestão de custos.....	23
2.2.5	Custeio variável.....	24
2.2.6	Custeio baseado em atividade (ABC).....	25
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	26
3.1.2	Estudo de caso.....	26
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	27
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.5	COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
3.6	VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	30
4	RESULTADO DA PESQUISA.....	31
4.1	APRESENTAÇÃO DA CAGEPA.....	31
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
4.2.1	Bloco 01 Informações Sobre os Respondentes.....	33
4.2.2	Bloco 02 Ferramentas Gerenciais.....	35
4.2.2.1	Forma da Contabilidade e Participação do Setor.....	35
4.2.2.2	Nível de Conhecimento e Utilização das Ferramentas.....	36
4.2.2.3	Entendimento, sistema de informação, controle interno e preço.....	40

4.2.3	Grau de relevância das ferramentas contábil-gerencial.....	44
4.2.3.1	Contribuição e Ferramenta Específica.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	51
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO.....	54

1 INTRODUÇÃO

Onde a qualidade do produto passa a ser um diferencial, a cúpula gestora das entidades tem se deparado com desafios de gerenciamento que crescem proporcionalmente a tal desenvolvimento. Buscando maneiras de acompanhar esse salto para manter-se um passo à frente de seus concorrentes, as organizações buscam recursos para tornarem suas atividades mais efetivas.

Diversas áreas apresentam soluções no tocante ao aprimoramento dos processos de negócios, sobretudo, a contabilidade gerencial tem se mostrado grande fomentadora desses processos, visto que o profissional desta área dispõe de capacidade teórica e prática para desenvolver as ferramentas da contabilidade gerencial de acordo com a problemática apresentada. Segundo Padoveze (2006, p.42), “se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial”.

No que diz respeito ao planejamento, a contabilidade gerencial contempla ferramentas que, quando utilizadas em sua plenitude, apresentam resultados satisfatórios, devido a sua natureza e característica de adaptabilidade de acordo com o meio em que é inserida. A singularidade que as ferramentas da contabilidade gerencial se apresentam, possibilitam sua aplicação em diversos ramos de negócios, desde o setor industrial até organizações do terceiro setor.

Esse caráter de adaptabilidade torna cada desenvolvimento de processo, único daquela entidade, visto que a ferramenta se molda e é moldada pelo ambiente em que se aplica. “Portanto pode-se afirmar que todo “procedimento, técnica, informação, ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial” (IUDÍCIBUS, 2006, p.21).

Atkinson *et al.* (2000, p.37) salientam que “medidas de condições econômicas da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas do sistema contábil gerencial”, deixando claro que todos os setores produtivos são alvos da aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial.

Ao considerar o porte do estado brasileiro, que geograficamente é um país continental, observa-se que o número de empresas públicas, autarquias, sociedades de economia mista ou qualquer entidade que explore bens e atividades de interesse público é considerável, fazendo-se necessário um controle jurídico que permita a exploração da coisa pública sob a égide da administração pública e seus princípios. Assim sendo, foi promulgada a lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016, a Lei de Responsabilidade das Empresas Estatais, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A Lei, em seu Art. 8º, preconiza os requisitos mínimos de transparência exigidos às empresas sob a tutela desta legislação, e em seu item VI “divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional” tais informações e demonstrações financeiras bem como as notas explicativas, mencionadas no item da Lei, são produzidas mediante a aplicação correta das técnicas que a contabilidade dispõe.

Não obstante também se considera a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000 que estabelece normas voltadas para responsabilidade na gestão, cumprimento das metas e eficiência dos gastos públicos, como sendo uma norma do ordenamento jurídico brasileiro que pode impactar diretamente nas finanças públicas e conseqüentemente nas empresas que possuem o estado como detentor da maior parte das suas ações, evidenciando que será necessária a aplicação de uma série de técnicas para que essas metas estabelecidas pela lei possam ser cumpridas.

A Companhia de Água e Esgoto da Paraíba, possui o Estado da Paraíba(CAGEPA) como detentor majoritário de suas ações, e explora serviços de interesse público, está sob o regime legal aplicado às demais empresas públicas, mostrando-se como objeto de estudo, aplicação e desenvolvimento das ferramentas da contabilidade gerencial devido ao seu porte e sendo a única que detêm o direito de explorar a coleta, tratamento e distribuição de água e a coleta e o tratamento do esgoto em todo território estadual.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Tendo em vista o cenário econômico e de mercado, que vem apresentando um desenvolvimento constante, e os avanços na área de informática e modificações nos moldes que as informações são geradas e transmitidas de um lugar para outro, possibilitando o aumento do volume de dados que é produzido e que pode ser processado pelas entidades, um questionamento faz-se pertinente, a saber: estariam as organizações preparadas para suportar tal nível de geração de informação? Outro questionamento é diretamente atrelado a este primeiro, uma vez que processadas as informações: De que forma se dá o processo de seleção e classificação destas informações diversas para produzir informação útil e relevante?

Sendo assim, fica evidenciado que técnicas precisam ser aplicadas para a apuração das informações que são geradas em quantidade e genéricas, classificando-as como relevantes e úteis para o processo de tomada de decisão da companhia, possuindo inúmeras ferramentas que auxiliam na produção e processamento de informações buscando torná-las adequadas e caracterizando-as como informação contábil-gerencial.

A pesquisa foi desenvolvida na subgerência de contabilidade, uma unidade subordinada a Diretoria Administrativa e Financeira da CAGEPA.

Considerando que a contabilidade gerencial é uma vertente da contabilidade que propõe práticas para geração de informações que sirvam de base para tomada de decisão diretamente ligada a processos produtivos e de geração de resultados, sem distinção de setor, graças ao caráter adaptativo desta, apresenta-se um problema de pesquisa: Quais ferramentas da contabilidade gerencial profissionais da contabilidade utilizam para geração de informação que auxiliam na tomada de decisão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Identificar as ferramentas da contabilidade gerencial que são utilizadas no processo de tomada de decisão da CAGEPA – Companhia de Água e Esgoto do Estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Identificar as principais ferramentas gerenciais que a CAGEPA utiliza;
- b) Verificar o nível de conhecimento do setor de contabilidade sobre as ferramentas da contabilidade gerencial; e
- c) Identificar quais setores da CAGEPA utilizam informações gerenciais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista as mudanças constantes que o mercado sofre, sejam elas resultantes de aprimoramento tecnológico, novos modelos de negócios ou qualquer desafio que possa impactar nas organizações, expõem as entidades e seus gestores a novos desafios e obstáculos de gerenciamento. A contabilidade gerencia apresenta-se como detentora de ferramentas e artefatos que possuem a característica de adaptar-se à realidade de qualquer empresa, a contabilidade como ciência social aplicada, desenvolve-se em comum acordo com essas mudanças, fomentando o uso e aplicação efetiva e o desenvolvimento de artefatos já existentes ou a criação de novas ferramentas, buscando suprir o gestor, fornecendo-lhe informações relevantes sobre a organização que gerencia.

Um sistema de informação, de maneira genérica, é composto basicamente por três componentes para que possa tornar possível sua operacionalização de maneira a auxiliar a geração futura de informações, considera-se parte de um sistema de informação a tecnologia, organizações e as pessoas (GIL; BIANCOLINO; BORGES, 2010 p.11).

Especificamente para contabilidade gerencial, Haji (1999) entende que o sistema de informação gerencial é composto por um conjunto de subsistemas interligados com o objetivo de suprir o gestor com subsídios necessários para que este possa basear sua decisão quando esta for tomada.

A CAGEPA, entidade caracterizada como sociedade de economia mista, tendo parte das ações sendo de posse o governo do estado da Paraíba, sendo responsável pela captação, tratamento e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto, tem características similares a entidades do setor privado,

Esta pesquisa também se justifica pela necessidade de quantificação e qualificação dos níveis de conhecimento dos geradores de informação contábil-gerencial acerca das diversas ferramentas e suas aplicações, servindo como base para estudos e ajustes posteriores buscando aprimoramento dos métodos de aplicação destas ferramentas.

Sendo a CAGEPA, detentora da exclusividade na exploração do objeto coleta, tratamento e distribuição de água e a coleta e tratamento de esgoto em todo estado da Paraíba, é aceitável que esta, possua um volume de informação econômico-financeira razoável, e a contabilidade quando vinculada à análise de dados, emerge como uma nova realidade e a maioria das empresas deve encontrar uma maneira de gerenciar mais dados do que potencialmente imaginam que são capazes de processar (TOMACHEVSKI; LEPCHAK, 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial foi definida em março de 1981 pelo Instituto de Contadores Gerenciais Norte Americano, o *American Institute of Certified Public Accountants*, como sendo o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos, fonte: endereço eletrônico do ICPA.

As ferramentas da contabilidade gerencial atuam em todos os ramos de negócio, e em todas às áreas, com mais intensidade nos controles de gastos ou custos, possibilitando ao gestor um primeiro controle sob a organização que gerencia, deixando evidente que a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos têm uma relação próxima, por vezes até sendo confundidas.

Para Martins (2010, p.21), “a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões, no que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamento e outras formas de previsão, e em um estágio imediatamente seguinte, acompanhar efetivamente o acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos”.

Para delimitar a utilização da contabilidade gerencial como sendo exclusivamente para usuários internos, segundo (IUDÍCIBUS, 2006) a contabilidade gerencial, que está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando fornecer informações que se adequem efetivamente no modelo decisório do administrador.

O Quadro 1 apresenta os processos, relacionados às ferramentas gerenciais que podem ser utilizados de maneira a aprimorar e dar base para a tomada de decisão, tornando a aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial, uma importante prática para a gestão das organizações.

Quadro 1 – Processos das Ferramentas Gerenciais

Identificação	Reconhecimento e avaliação de transações empresariais e outros eventos econômicos para ação contábil apropriada.
Mensuração	Quantificação, incluindo estimativas, transações empresariais ou outros eventos econômicos que tem ocorrido ou previsões dos que podem acontecer.
Acumulação	Delineação da abordagem disciplinar e consistentes para registrar e classificar transações empresariais apropriadas e outros eventos econômicos.
Análise	Determinação das razões para reportar a atividade e sua relação com outros eventos econômicos e circunstanciais.
Preparação e Interpretação	Coordenação e planejamento de dados contábeis, provendo informações apresentadas logicamente, que incluem, se apropriado, as conclusões referentes a esses dados.
Comunicação	Informações pertinentes para a administração e outros para usos internos e externos.
Planejamento	Qualificação e interpretação dos efeitos de transações planejadas e outros eventos econômicos na empresa; inclui aspectos estratégicos, táticos e operacionais e requer que o contador forneça informações quantitativas, históricas e prospectivas para facilitá-la; isso inclui, também, participação no desenvolvimento do sistema de planejamento, estabelecendo metas alcançáveis e escolhendo meios apropriados de monitorar o progresso em direção às metas.
Avaliação	Julgamento das implicações de eventos históricos e esperados e ajuda na escolha do curso ótimo de ação; inclui a tradução de dados em tendências e relações: comunicação das conclusões derivadas, efetivamente e prontamente, das análises.
Controle	Assegurar a integridade da informação financeira relativa às atividades e aos recursos da empresa; monitoramento e medição do desempenho e indução a qualquer ação corretiva exigida para o retorno a atividade a seu curso intencional; fornecimento de informações aos executivos que operam em áreas funcionais que possam usa-las para alcançarem o desempenho desejável.
Assegurar recursos de responsabilidade	Implementar um sistema de repostar o que está alinhado com as responsabilidades organizacionais e contribuir para o uso efetivo de recursos e de medidas de desempenho da administração; transmitir os objetivos e as metas da administração ao longo da empresa na forma de responsabilidades nomeadas, que são base para identificar responsabilidades; sistema que fornece, contabiliza, reporta e que acumulara e informara receitas apropriadas, despesas, ativos, obrigações e informação quantitativa relacionada para gerentes que terão, então, melhor controle sobre estes elementos
Relatório Externo	Preparação de relatórios financeiros baseados em princípios de contabilidade geralmente aceitos, ou em outras bases apropriadas, para grupos não administrativos, como acionistas, credores, agências reguladoras e autoridades tributárias; participação no processo de desenvolver princípios da contabilidade que estão subjacentes ao relatório externo.

Fonte: Atkinson *et al.* (2000)

A ordem apresentada no Quadro 1, apresentando os processos relacionados às ferramentas gerenciais, segue a ordem de classificação dos autores, mas devido a característica de adaptabilidade e adequação a cada caso específico que as ferramentas contábil-gerenciais possuem, esses

processos serão aplicados em concordância com a necessidade da organização, podendo alternar entres os processos ou repeti-los para cumprir o objetivo de tornar a informação gerencial útil.

Os processos das ferramentas gerenciais possibilitam uma aplicabilidade destas em setores diversos da entidade, contemplando áreas produtivas e administrativas com o mesmo objetivo de geração de informação que auxiliem na tomada de decisão por parte dos gestores.

2.2 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

2.2.1 Formação de preço

Em todas as empresas, os preços de venda desempenham um papel vital, podendo ser facilitador para o desempenho da mesma ou um obstáculo para sua atuação, dependendo da mensuração e definição correta do preço de venda dos seus produtos e dos serviços prestados (LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

Jiambalvo (2018, p.228) salienta que “a parte mais difícil da escolha do preço que maximiza o lucro é determinar a função demanda, que é a relação entre o preço e a quantidade demandada”. A teoria econômica sugere que o preço tem relação inversa com a quantidade demandada, sendo assim, a mensuração correta do preço de venda ou de prestação do serviço está diretamente ligada ao resultado financeiro da organização (SILVA, 2015).

São algumas formas de composição de preço: formação de preço para pedidos especiais, diante de um pedido especial do cliente, se tal pedido com preço abaixo dos custos totais não afeta a demanda por outros produtos, esse pedido torna-se praticável; formação de preço baseado em uma taxa sobre os custos, a empresa levanta todos os custos e aplica uma margem de lucro razoável satisfatória; custo-meta, quando se estima uma meta de lucro e adaptam-se os custos do produto levando em consideração a demanda, buscando cumprir a meta de lucro.

Não obstante, observa-se que o consumidor é sensível a mudança de preços, podendo mudar a preferência de consumo levando em conta exclusivamente essa variável, já que o preço de venda menor agrada ao consumidor (SILVA, 2015).

2.2.2 Orçamento

Essa ferramenta apresenta utilidade gerencial, pois possibilita um planejamento de acordo com o prazo e os itens a serem orçados. Assim, conforme Braga (1995, p. 230), “orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras.” No curto prazo, pode demonstrar uma grande utilidade no auxílio à tomada de decisões, com uma tempestividade considerável.

No âmbito familiar também existe a aplicação orçamentária com o intuito de controle e planejamento de gastos, exigindo uma prioridade de onde e como os recursos serão alocados. Para os gestores possui este mesmo propósito com proporções aumentadas, pois para cada setor da entidade será fixado o montante de recurso para que este possa cumprir seus objetivos dentro da organização. Segundo Atkinson et al. (2015) o orçamento, nas entidades que o utilizam, demonstram de forma antecipada como alocar seus recursos financeiros, para cada parte da organização,

A natureza mutável do orçamento possibilita um planejamento do orçamento e também uma comparação entre a atividade do antes e do depois, avaliando os valores que foram demonstrados no orçamento em comparação com o montante realmente despendido no processo operacional do setor em análise ou na entidade como um todo, o que não seria possível com um orçamento fixo. De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2018, p. 382), “os orçamentos flexíveis levam em consideração como as mudanças nas atividades afetam os custos [...] quando um orçamento flexível é usado na avaliação do desempenho, os custos reais são comparados aos custos que deveriam ter ocorrido para o nível de atividade realizada durante o período”, essa comparabilidade possibilita ajustes no decorrer das atividades, o que foi orçado com o que realmente foi consumido pela organização.

2.2.3 Controle interno como ferramenta gerencial

O controle interno, como ferramenta da contabilidade gerencial, destina-se a fiscalizar e controlar, de maneira direta, as atividades desenvolvidas diariamente, interferindo nos processos operacionais e sendo aprimorado de maneira retroativa, autorregulando-se, para posterior melhoramento dos processos internos, além de comparar o que vem sendo executado efetivamente pelo operacional com o que foi planejado pela administração anteriormente.

Aplicando o controle interno como ferramenta gerencial, o gestor fazendo valer-se das informações geradas pelo controle interno, tem a opção de tomar decisão associadas à mudança de processos internos, extinção ou criação de novos processos internos e harmonização dos objetivos com a operação realizada.

O AICPA, *American Institute of Certified Public Accountants* (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) (2013), definiu que controle interno é “o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”.

O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) (2013), define controle interno como sendo “um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos, eficiência dos recursos e cumprimento das leis e normas estabelecidas”.

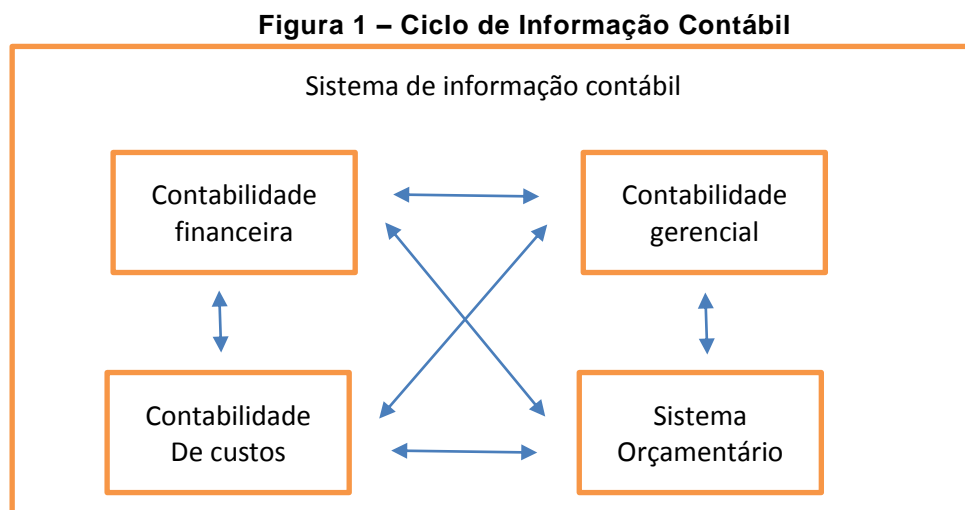
Segundo Catelli (2001), os processos de controle interno têm como maior missão otimizar os resultados econômicos da entidade e buscar pela efetividade das práticas institucionais. Conforme Almeida (2007), o controle interno e os procedimentos de controladoria, representam na organização, o conjunto de processos, métodos ou rotinas que tem por objetivos proteger os ativos da organização, produzir dados econômicos e financeiros confiáveis e auxiliar os administradores na condução ordenada dos negócios da empresa.

2.2.4 Gestão de custos

A contabilidade de custos, que a princípio tinha apenas a função de levantar os custos de produção, avaliando os estoques nas indústrias, passou a ter outras duas funções, que são as funções de controle e decisão. Essas duas funções que apareceram em um segundo momento, apresentam grande valia em empresas não industriais, já que a preocupação com o estoque existe, mas não é tão relevante como na indústria. Empresas de serviços utilizavam da contabilidade de custos pura para avaliar os estoques de serviços em andamento, avaliando os custos de projetos ainda não acabados, contribuindo para a sua difusão como ferramenta empresarial, (IUDÍCIBUS, 2006)

Corroborando com este posicionamento, Martins (2010 p.23) indica que , “tais como Instituições financeiras, empresas comerciais, firmas de prestação de serviços etc., onde seu uso para efeitos de balanço era quase irrelevante (pela ausência de estoque), passou-se a explorar seu potencial para o controle e até para tomada de decisões”.

A Figura 1 trata do ciclo de informações contábeis, passando da contabilidade custos até a contabilidade gerencial, e como se forma o sistema de retroalimentação destas.



Fonte: Martins (2010, p.15)

São sistemas distintos, mas quando reportados a contabilidade gerencial, possuem uma integração que fornece informações para a tomada de decisão. De acordo com Figura 1, a existência da contabilidade gerencial é viabilizada

quando os setores da entidade se integram e disponibilizam-se em suprir este setor com as devidas informações tempestivas para a aplicação dos processos gerenciais e produção de informação relevante para o processo de gestão.

A aplicação da contabilidade de custos como ferramenta gerencial contempla os aspectos de formação de preços, planejamento de produtos, orçamento, avaliação de desempenho, neste, tendo a característica de comparar o desempenho avaliando os custos que foram orçados com os custos efetivamente incorridos.

2.2.5 Custeio variável

Também conhecido como custeio direto, este método surge como uma alternativa para a apuração dos custos, uma vez que os custos fixos são de difícil alocação aos produtos, também sendo utilizado como ferramenta gerencial (DUARTE, 2014).

Para fins de tomada de decisão, Rocha (2014) explica que por meio do custeio variável pode-se analisar como o comportamento do resultado é influenciado pelo volume de vendas, o que torna possível o ajuste ou a definição de metas financeiras de acordo com o volume de produção ou de vendas da organização.

De acordo com Vartanian (2000), o custeio variável torna possível a tomada de decisões em aceitar ou não uma ordem de produção especial quando existe capacidade ociosa, comprar ou produzir partes que compõem um produto final da organização, comprar ou produzir especificamente um produto, adicionar ou excluir linhas de produtos ou produtos de uma determinada linha ou decisão de fabricar e lançar um novo produto no mercado.

O custeio variável desconsidera os custos fixos, pois estes são encerrados como despesas, já que estes custos existem mesmo que não haja produção ou venda na empresa. Dessa forma, evita-se a ocorrência de distorções ao apurar os custos, possibilitando a geração de informação fidedigna para suprir o gestor na tomada de decisão (MESQUITA, 2016). Corroborando com esse conceito, Martins (2003) defende que os custos fixos que incorrem no processo produtivo não apresentam grande valia na análise gerencial, pois estes existem independentemente do volume de produção e se

aplicados, devem ser rateados ocasionando arbitrariedades na alocação desses custos fixos aos produtos ou serviços acabados.

A aplicação do custeio variável facilita a análise da relação custo-volume-lucro, pois segregando os custos fixos dos variáveis, possibilita a quantificação do impacto que o volume produzido tem sobre os lucros. Posteriormente, projetando os lucros, a administração pode estimar o nível de produção satisfatório dentro da capacidade produtiva que possibilitara o alcance desse lucro (JIAMBALVO,2018).

2.2.6 Custeio baseado em atividade (ABC)

O custeio ABC é um mapeamento econômico dos custos e da lucratividade da organização com base na identificação das atividades organizacionais mais relevantes. O Custeio ABC identifica as principais atividades de uma empresa e determina seu custo e desempenho, como não é contemplado na legislação vigente como método de custeio válido por parte do governo, é utilizado como ferramenta gerencial (AILLÓN, 2018).

O Custeio Baseado em Atividades é em si uma ferramenta que controla e parametriza operações, e para tal, ela gerencia sistematicamente a performance de setores ou da entidade geral (HOQUE, 2014), e de acordo com (DRUCKER 2002), a mensuração do nível de desempenho em uma organização precisa ser coordenada, o que possibilitará o agrupamento e organização de informações que são geradas aos montes, e serão transformadas em informações gerenciais úteis, sendo esta transformação um desafio para as organizações.

Conforme Martins (2010), o custeio com base na atividade, método ABC, tem o objetivo de reduzir de maneira sutil as distorções causadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, contribuindo para a fidedignidade. Esse método de custeio também pode ser adotado para os custos diretos, não modificando os quantitativos em relação a outros métodos de custeio tradicionalmente usados, mas mudando a maneira como os custos são tratados. Ainda segundo Martins (2010), para a utilização de tal método de custeio, faz-se necessário o uso de direcionadores de custos, que é o processo produtivo que irá consumir o recurso para a produção do bem ou prestação do serviço e que esse processo deve ser de fácil mensuração e controle, podendo ser quantificado contabilmente.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho realizou uma pesquisa quantitativa, a partir de um Estudo de Caso desenvolvido por meio de coleta de dados realizada com entrevista e questionário, segundo Silva e Simon, (2005) só é possível uma pesquisa quantitativa quando se tem material teórico acerca do objeto estudado e quando o problema de pesquisa é bem definido,

A pesquisa quantitativa mostrou-se abrangente a esse caso em particular, visto que tal pesquisa tem o interesse focado na análise de fenômeno em um grupo social ou organização com correspondentes numéricos quantificáveis, Silva e Lopes, (2014).

3.1.2 Estudo de Caso

O passo inicial de toda pesquisa, é a delimitação da área de atuação, e posteriormente os questionamentos ou hipóteses que serão abordados ou testados no decorrer do estudo,

O estudo de caso caracteriza-se por observar o fenômeno em seu ambiente natural; coleta de dados por diversos meios; não são utilizados controles experimentais; visando compreender o evento em estudo, ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenômeno observado, o estudo de caso vai além de descrever os fatos ou situações, e sim, busca proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado (LILIANA, 2012).

Diante do exposto, este trabalho adota o estudo de caso e o tipo de pesquisa como sendo quantitativa, pois seus resultados são representações numéricas e gráficas com base em grandezas quantificáveis.

Destacando-se como um dos principais pontos positivos em desenvolver o estudo de caso, Miguel (2017) defende que é o aumento do entendimento e da compreensão dos eventos e fenômenos reais.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados deu-se através de um questionário semiestruturado aplicado no setor de contabilidade. Em vistas de poder confirmar os resultados obtidos, foram realizadas entrevistas visando melhor compreensão do fenômeno estudado, utilizando os mesmos respondentes do questionário.

3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida na empresa CAGEPA. Após realizar análise de seu organograma foi identificado que a entidade possui setor de contabilidade interno. O presente estudo se limitou às informações fornecidas pelo setor contábil e gerentes relacionados direta ou indiretamente à gestão do setor em questão.

A empresa investigada está situada em João Pessoa, Paraíba. A escolha desta se deu pela acessibilidade e por ser uma entidade que presta serviços de interesse público, mas com uma estrutura organizacional similar a empresas do setor privado, com descentralização de poder através de diretorias, gerências e sub gerências.

Chegando à Subgerência de contabilidade, composta por 08 funcionários, sendo eles: 01 subgerente, graduado em contabilidade, especialista em finanças e mestre em administração, que concordou em participar da pesquisa, mostrando interesse no desenvolvimento da ciência contábil, tendo em vista quase em sua totalidade dos funcionários deste setor tem graduação ou especialização na área de ciências sociais aplicadas.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi feito um primeiro contato com o subgerente do setor de contabilidade da CAGEPA de forma pessoal. O pesquisador verificou a possibilidade de que os colaboradores daquele setor participassem da etapa de coleta de dados. Inicialmente foi confirmada de maneira informal a possibilidade de participação do setor como amostra para realização de coleta de dados. Em seguida foram realizados os ajustes

necessários no questionário, tendo em vista o caráter singular da entidade. Posteriormente acertou-se a coleta de dados para a segunda semana de julho do corrente ano, tendo em vista que nesse período todos os ajustes já teriam sido sanados, mostrando esse período como sendo o mais propício a realização do procedimento de coleta de dados.

O pesquisador explanou sobre o procedimento de coleta de dados e deu uma breve explicação dos objetivos pretendidos com a realização desta pesquisa. Foi apresentado um questionário semiestruturado composto por 03 (três) blocos, onde o primeiro bloco refere-se a informações acerca do respondente, o segundo bloco contém exposto uma gama de ferramentas da contabilidade gerencial, e o terceiro bloco apresenta uma maneira de mensuração de relevância das ferramentas apresentadas no bloco anterior.

Tendo a forma semiestruturada, e com quadros para quantificar o nível de conhecimento e aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial e sua frequência de utilização, e qualificar com base nas respostas obtidas, o nível de relevância destas mesmas ferramentas, o questionário é composto por 24 questões, divididas em três blocos distintos, com a finalidade de separar as partes de caracterização dos respondentes e o conteúdo referente aos objetivos da pesquisa.

Enumerando os respondentes sequencialmente para melhor quantificação e análise das respostas, foram feitas cópias do questionário e entregues pessoalmente. Em seguida foi estipulado um prazo inicial aos respondentes para leitura, análise e resposta das questões abordadas na pesquisa. No momento da coleta das vias devidamente respondidas, foi devolvido um número de 05 (cinco) questionários.

Organizou-se as questões em três blocos, tendo o bloco 01 a função de levantar o perfil social do respondente, grau de instrução e informações acerca da sua função e tempo de experiência na função exercida, já o bloco 02, tem-se questões referentes ao serviço de contabilidade ser interno ou externo e um quadro contendo as ferramentas da contabilidade gerencial de acordo com a classificação das ferramentas apresentado no questionário, dividiu-se as ferramentas em quatro conjuntos, são eles: Determinação de Custos e Controle Financeiro; Informação para Planejamento e Controle Gerencial; Redução de

Perdas e Recursos em Processos Organizacionais e Criação de Valos através do Uso Efetivo dos Recursos. Também contendo colunas para levantamento de dados acerca do nível de conhecimento dos respondentes e a frequência de aplicação, caso a ferramenta seja conhecida e aplicada na organização, ainda no bloco 02 foram abordados temas como, sistema de informação e controle interno.

Na terceira parte do questionário, bloco 03, deu-se continuidade utilizando a mesma disposição das ferramentas, já mencionado e aplicado no bloco 02, contendo agora nas colunas quatro níveis de relevância, a serem marcados pelos respondentes, ainda contendo questões para acerca da contribuição das ferramentas para tomada de decisão e os momentos no ciclo empresarial que as ferramentas da contabilidade gerencial apresentam maior relevância.

3.5 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após coleta de dados, em conformidade com o orientador, foi decidido abordar a análise estatística simples, que consiste calcular um valor percentual de cada resposta em relação ao seu total, evidenciando quanto da amostra de respondentes escolheu determinada opção de resposta como sendo a adequada.

O orientador disponibilizou um questionário para servir como modelo para as questões a serem aplicadas neste trabalho, com as devidas adaptações feitas, levando em consideração as características da entidade objeto de pesquisa, obtendo assim o modelo final de coleta de dados.

Para o procedimento de análise dos dados levantados, foi aplicado uma análise simples de percentual, que consiste em considerar o total de respondentes de uma determinada amostra como denominador e o numero de respondentes que escolheu um determinado item como numerador, e multiplicar o resultado por 100 para assim obter um percentual de resposta sob o número total dos respondentes, Ex:

A questão X tem 05 alternativas, a amostra é composta por 10 indivíduos, destes 10, 5 escolhem a alternativa “a” como sendo a correta, logo apresenta-se: $5/10 \cdot 100 = 50\%$ sendo assim, 50% da amostra considera alternativa “a” da questão X como sendo verdadeira.

3.6 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Com o desenvolvimento do projeto de pesquisa, e com a definição do procedimento de coleta de dados com sendo um questionário semiestruturado, este precisa passar por uma validação, onde é avaliada a estrutura que as questões estão dispostas, possíveis erros de concordância e ortográficos, e tem de ser respondido por um profissional da área de contabilidade em caráter de pré-teste, para ter seu conteúdo validado.

Em contato com um profissional contábil residente em João Pessoa, que exerce a função de auxiliar contábil em uma grande rede de farmácias de porte nacional, foi feito uma breve explicação da aplicação do questionário em condição de pré-teste que é parte fundamental do processo de coleta de dados para validação deste, após a conclusão do pré-teste de validação, foi retornado com uma avaliação positiva, e com ajuste de quesitos que possuíam mesmo objetivo de coleta de informação mas com formas diferentes, e segundo o profissional sugeriu, foi padronizado, com o pré-teste de validação tendo sido feito, e com todos os ajustes realizados, partiu-se para a aplicação do questionários como instrumento de coleta de dados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 APRESENTAÇÃO DA CAGEPA.

Segundo o site da companhia, a CAGEPA como a conhecemos foi o resultado da fusão de duas companhias, a Sanecap que era responsável pelo serviço de saneamento da capital e a Sanesa que era encarregada do saneamento de Campina Grande, e em julho de 1972 foram incorporadas pela companhia de água e esgoto da paraíba – CAGEPA.

O sistema de abastecimento de água da cidade de João Pessoa foi fundado em Abril de 1912, e o primeiro projeto de esgotamento sanitário data de junho de 1922 com a autorização de um empréstimo realizado pelo governo do estado,

Atualmente a Companhia é uma sociedade de economia mista, constituída mediante autorização da Lei Estadual nº 3.459 de 31 de dezembro de 1966, alterada pela Lei Estadual nº 3.702 de 11 de dezembro de 1972, vinculada à Secretária de Estado da Infraestrutura, dos Recursos Hídricos, do Meio Ambiente – SEIRHMA com sede e foro na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba, e jurisdição em todo o território do Estado, com prazo de duração indeterminado, que se rege pela Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976, a qual foi modificada pela Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, Lei 13.303, de 30 de Junho de 2016 e pelo seu Estatuto.

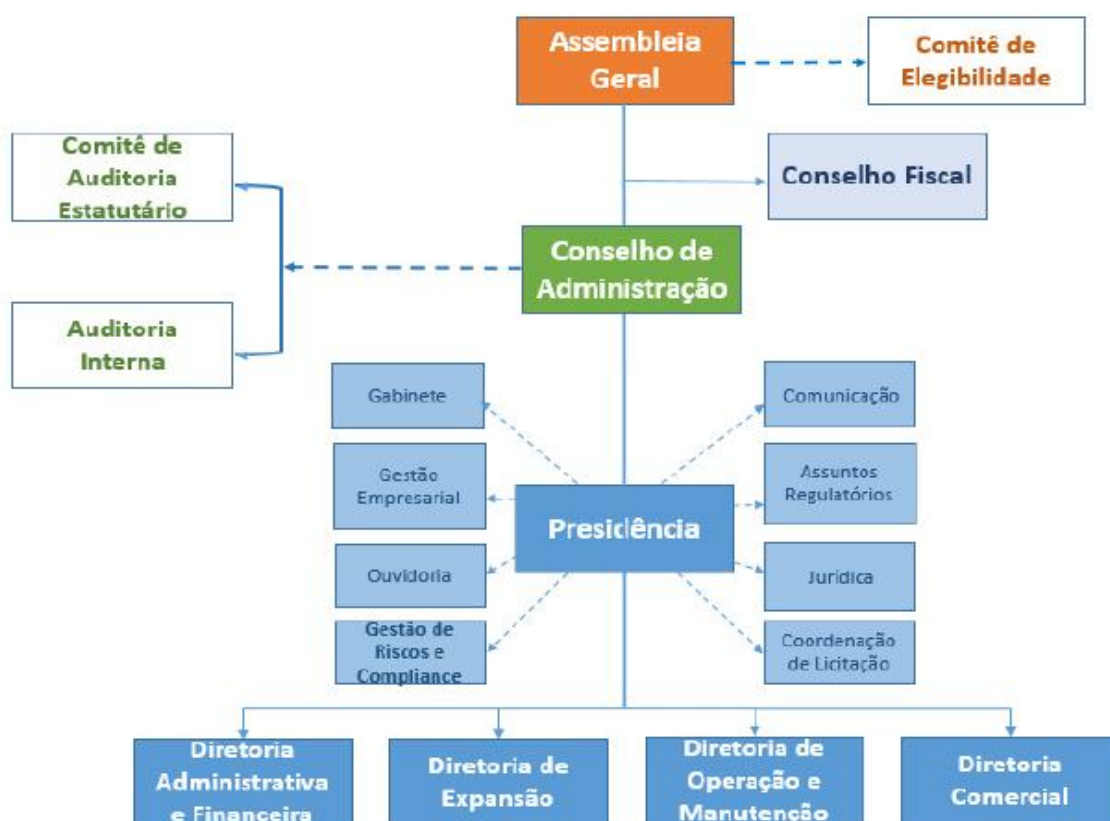
O capital total está distribuído em Ações, onde 99,98% das ações ordinárias pertencem ao Governo do Estado da Paraíba e 0,02% estão distribuídos em 471 sócios entre pessoas físicas e jurídicas, fonte: (Balanço da Cagepa 2018).

Detentora de um quadro de funcionários composto por 3.017 funcionários distribuídos geograficamente entre a sede administrativa em João Pessoa, capital do estado e mais 06 regionais que abrangem todas as regiões paraibanas, evidencia-se que a companhia possibilita o aprimoramento dos seus colaboradores, pois possui convênio com algumas instituições de ensino superior o que garante um desconto real entre 10 e 55% para cursos de

graduação e pós-graduação, com o objetivo de incentiva-los a investir em seu crescimento profissional fonte: (Balanço da Cagepa 2018).

Com o objetivo de delimitar o escopo da pesquisa, foi analisada a estrutura organizacional de governança da entidade, buscando identificar o setor de contabilidade ou o setor responsável pelas operações de registro contábil, partindo do setor “presidência” que tem sob sua tutela 04 (quatro) diretorias responsáveis pela operacionalização de toda companhia, como exposto na Figura 2 a seguir:

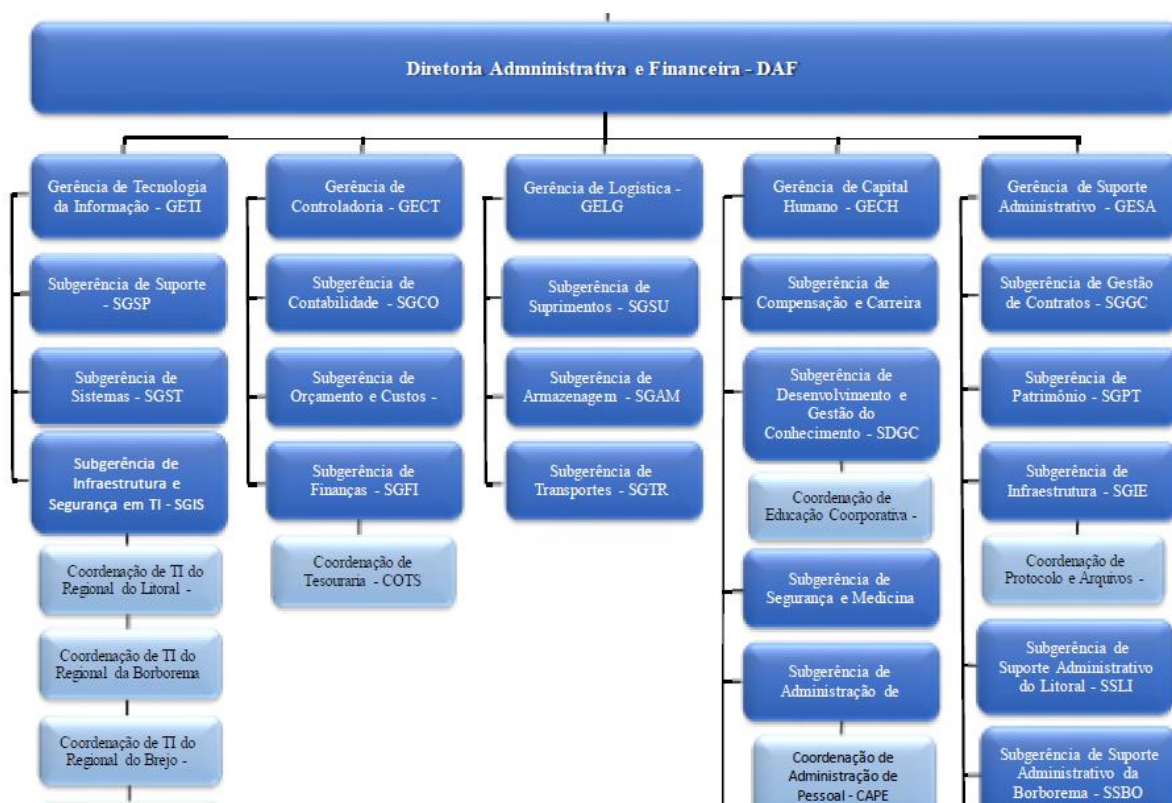
Figura 2 – Estrutura de Governança



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Foi identificado que a diretoria administrativa financeira (DAF) possui em sua estrutura organizacional um setor subordinado a Diretoria, responsável pela geração e processamento de informações contábil-financeira e econômica, denominada de Subgerência de Contabilidade (SGCO) diretamente ligada e subordinada a Gerência de Controladoria (GECT), conforme pode ser observado na Figura 3

Figura 3 – Organograma da Cagepa



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

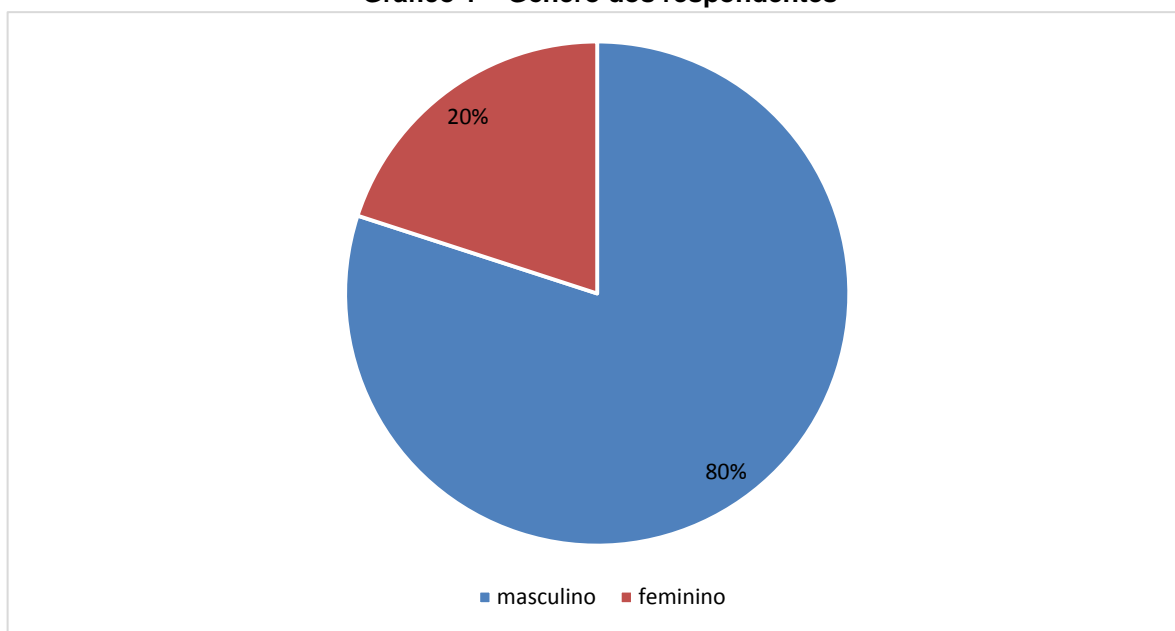
A figura nos mostra a divisão operacional da Diretoria Administrativa e Financeira, dividida em gerências subgerências e coordenações, denotando uma descentralização, e evidenciando a divisão da diretoria em 05 (cinco) segmentos distintos, independentes mas interligados entre si, e se reportando a diretoria, cada segmento está organizado de maneira a contemplar todas as áreas de atuação pois tem logo a baixo de sua cadeia hierárquica setores descentralizados responsáveis pelos procedimentos mais detalhados.

4.2 RESULTADOS DE PESQUISA

4.2.1 Bloco 01 informações sobre os respondentes

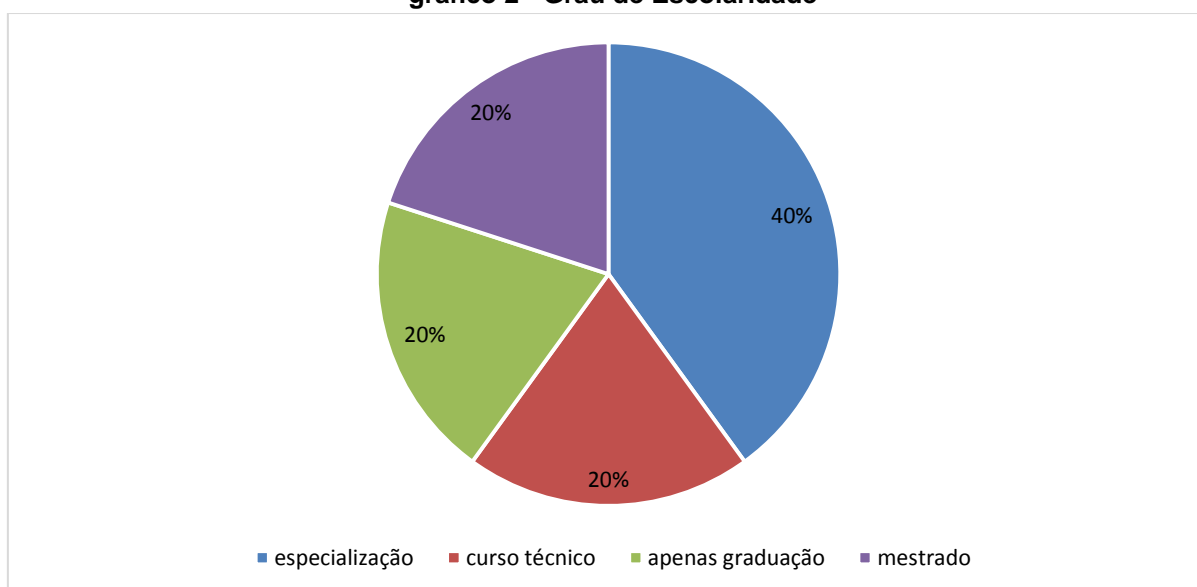
Neste primeiro bloco, é descrito o perfil de cada respondente, onde observa-se:

Em relação ao gênero do respondente, 80% dos respondentes sendo do sexo masculino e 20% sendo do sexo feminino.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes

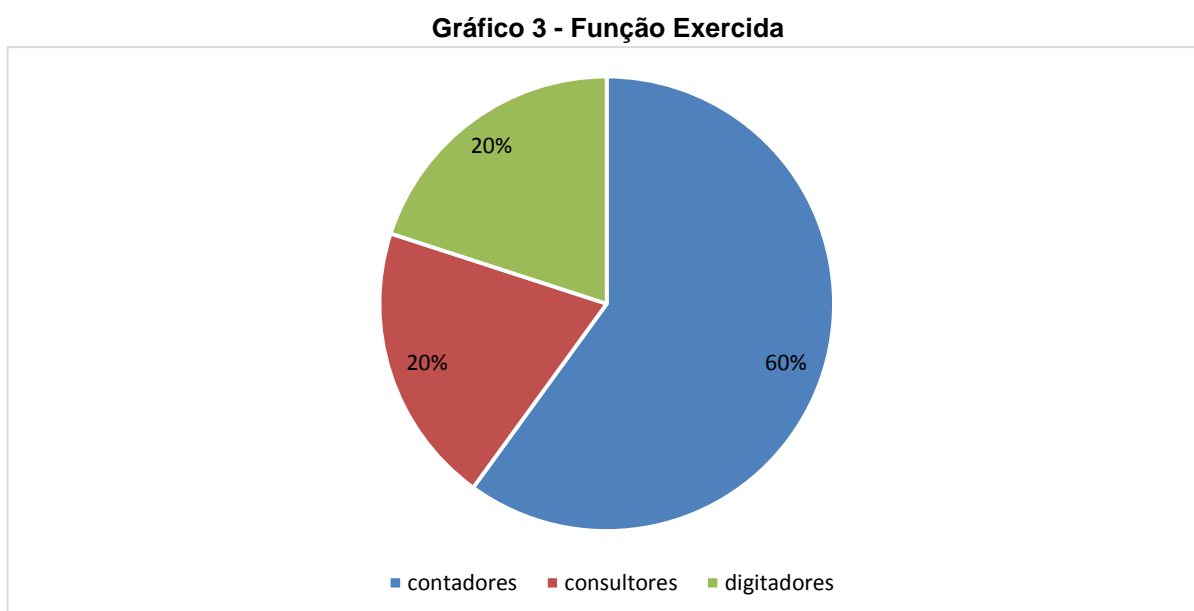
Fonte: Dados da Pesquisa, (2019)

Em relação ao grau de escolaridade 40% possuem especialização, 20% possuem curso técnico, 20% possuem graduação e 20% possuem mestrado, o responsável pelo setor da contabilidade é o detentor do título de mestre.

gráfico 2 - Grau de Escolaridade

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Com relação ao grau de escolaridade verifica-se ainda que 80% possuem graduação completa, e a totalidade dos respondentes que possuem graduação completa, também possuem pelo menos uma especialização em área correlata à contabilidade ou gestão pública. Isso evidencia a política de capital humano adotado pela companhia, que tem como o objetivo incentivar o aprimoramento profissional do colaborador, possibilitando o ingresso deste em cursos de nível superior através de parceria com instituições de ensino privadas, oferecendo desconto que vão até 55% do valor. No tocante à função que exercem: 60% são contadores, 20% consultores, 20% digitadores, conforme consta no Gráfico 3.



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Uma vez no setor de contabilidade, o esperado é que a maioria de seus colaboradores pertença a esta área ou áreas relacionadas, assim, o resultado corrobora, uma vez que a maioria dos respondentes possui curso e ou atuam em áreas relacionadas à contabilidade e gestão pública.

4.2.2 Bloco 02 ferramentas gerenciais

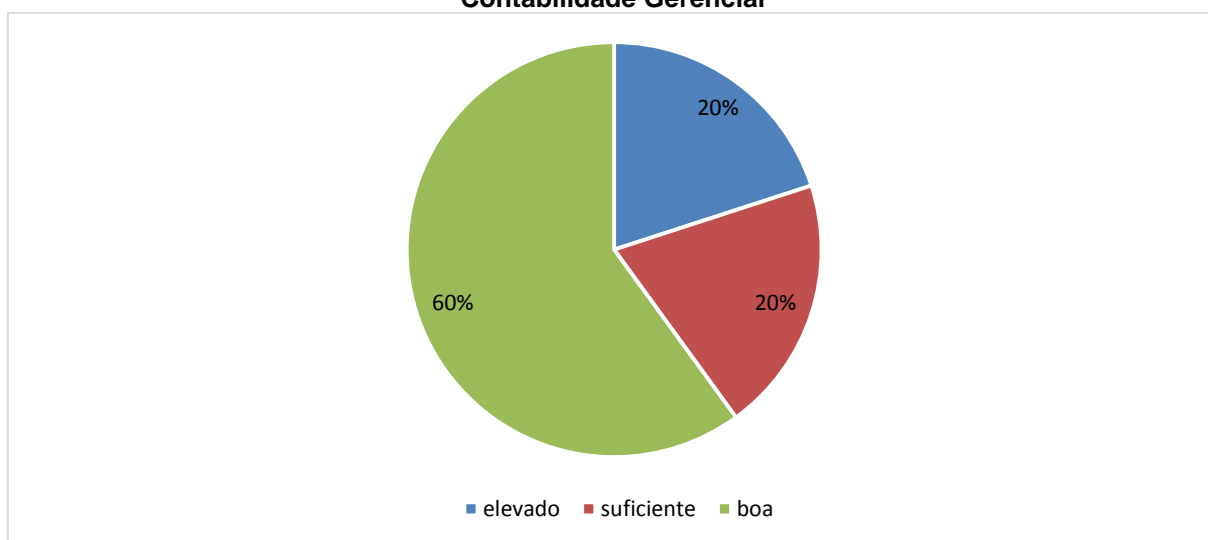
4.2.2.1 Forma da contabilidade e participação do setor

A contabilidade é feita de maneira interna, em um setor específico; tendo em vista que a companhia explora um negócio com características diferenciadas, e sob

a Égide do estado, com um volume de dados considerável, impossibilitando a utilização de contabilidade externa à companhia.

Foi perguntado, como o respondente avalia a participação do contador ou setor contábil na utilização das ferramentas contábil-gerencial, obtendo o seguinte resultado: 20% consideram a participação elevada; 20% afirmam que a participação é suficiente; 60% avaliam a participação como sendo boa, tal nível de participação, reflete diretamente no produto do setor de contabilidade, uma vez que os colaboradores do setor possuem qualificação, como observado no Gráfico 4.

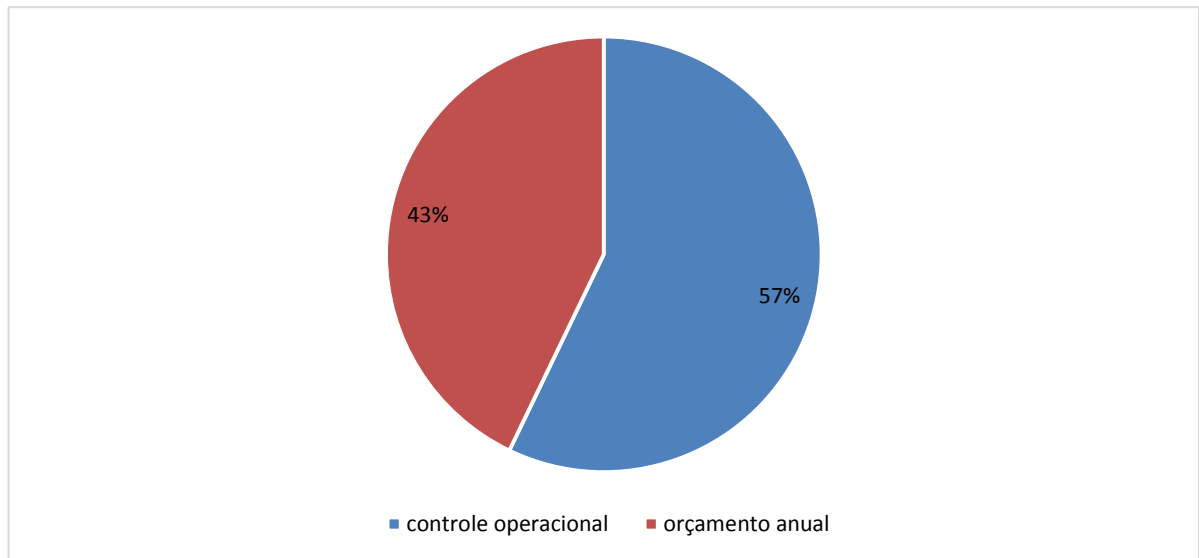
Gráfico 4 - Participação dos Contadores/Setor contábil na utilização de Ferramentas da Contabilidade Gerencial



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.2.2.2 Nível de conhecimento e utilização das ferramentas

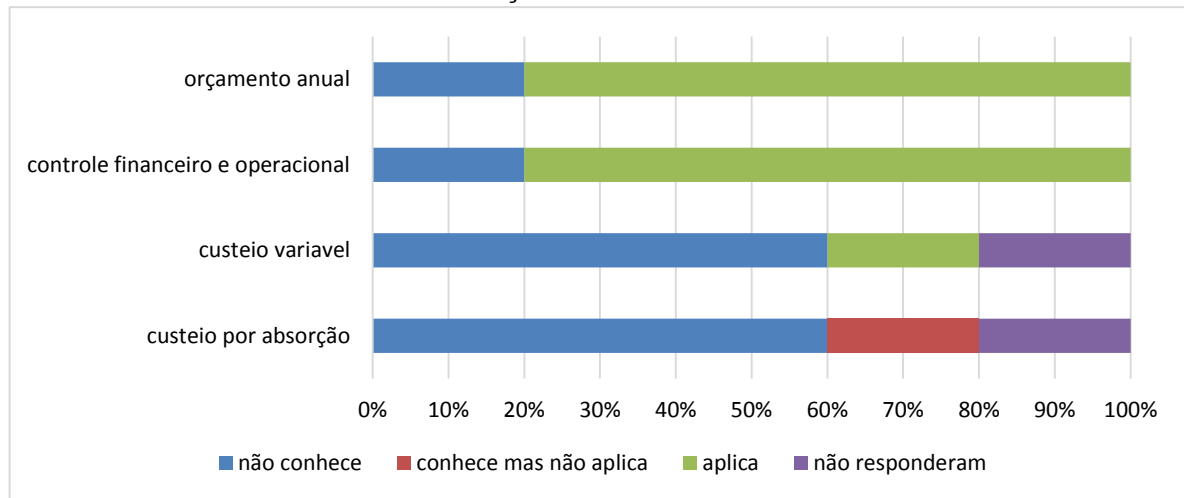
Foi listada uma gama de ferramentas contábil-gerenciais, tendo o objetivo de identificar quais ferramentas da contabilidade gerencial fazem parte da rotina do setor. De acordo com os resultados obtidos, 80% afirmam que o controle operacional é a ferramenta mais conhecida; em seguida o orçamento anual obteve 60% das respostas como ferramenta mais conhecida, conforme pode ser visto Gráfico 5.

Gráfico 5 – Ferramentas Mais Conhecidas

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com a classificação, as ferramentas contábil-gerencial são agrupadas em subgrupos distintos de acordo com a finalidade de aplicação das ferramentas contábil-gerenciais. Na análise que se segue, foi evidenciado o nível de conhecimento e aplicação de cada ferramenta de acordo com a resposta individual de cada participante, uma vez que o setor possui uma divisão programática de tarefas, onde cada colaborador desempenha uma função interdependente dos demais, bem como os cargos com nível hierárquicos superiores apresentam processos de trabalho particulares, destacados dos demais, tendo um maior nível de especialização e conhecimento das ferramentas contábil-gerenciais.

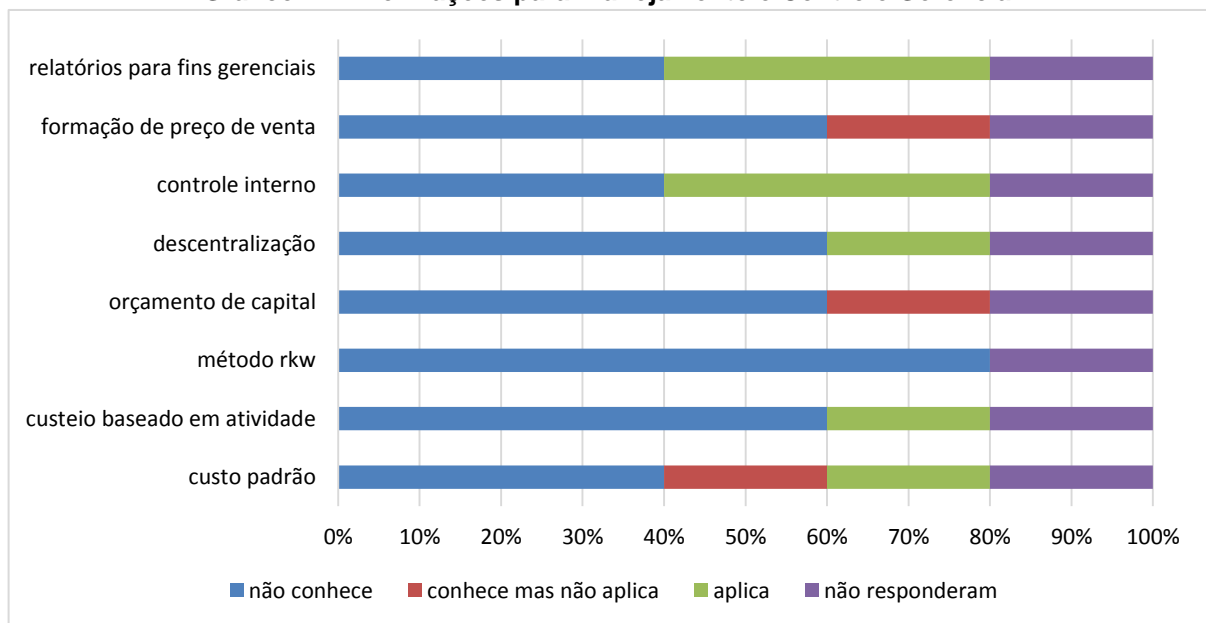
Dando continuidade à análise dos resultados, segue o Gráfico 6, acerca do conhecimento e aplicação das ferramentas de determinação custos e controle financeiro, de acordo com os respondentes.

Gráfico 6 – Determinação de Custos e Controle Financeiro

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Fica evidenciado no gráfico acima que as ferramentas de orçamento anual e de controle operacional e financeiro são as mais conhecidas e aplicadas devido ao caráter de sociedade de economia mista que busca acompanhar o planejamento do Estado, e o controle financeiro e operacional, tendo em vista o objeto de exploração ser de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade.

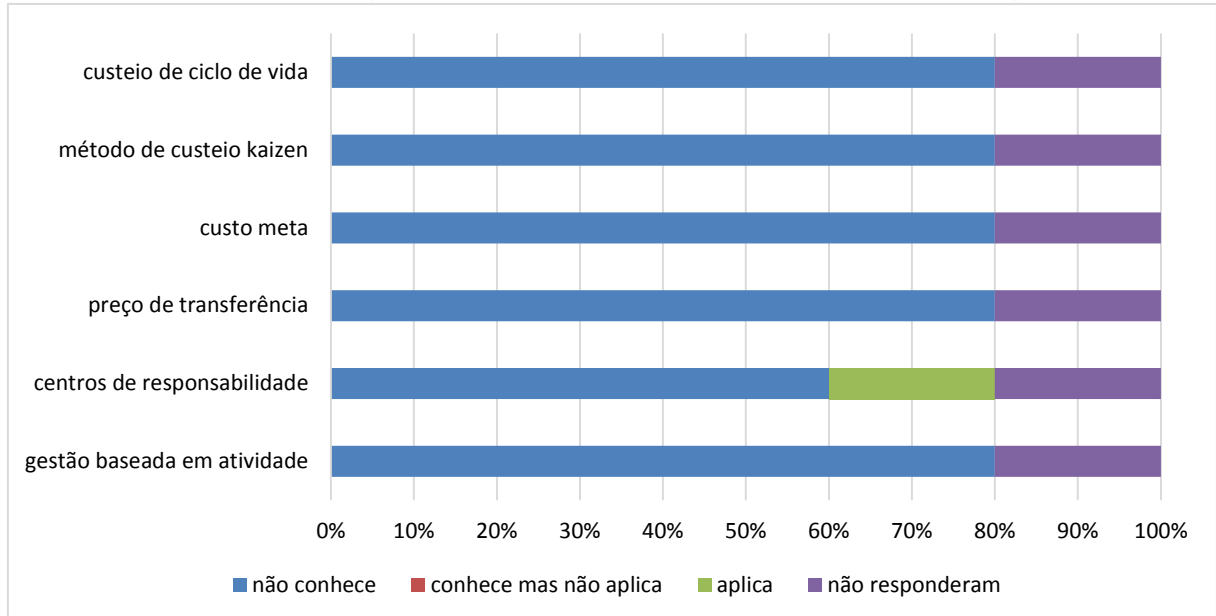
Na classificação das informações para planejamento e controle gerencial se tem o Gráfico 7:

Gráfico 7 – Informações para Planejamento e Controle Gerencial

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O gráfico 7 nos mostra que a ferramenta RKW foi apontada como sendo totalmente desconhecida para os respondentes. Também podemos observar aspectos associados à “redução de perdas de recurso em processos organizacionais”, conforme consta no Gráfico 8.

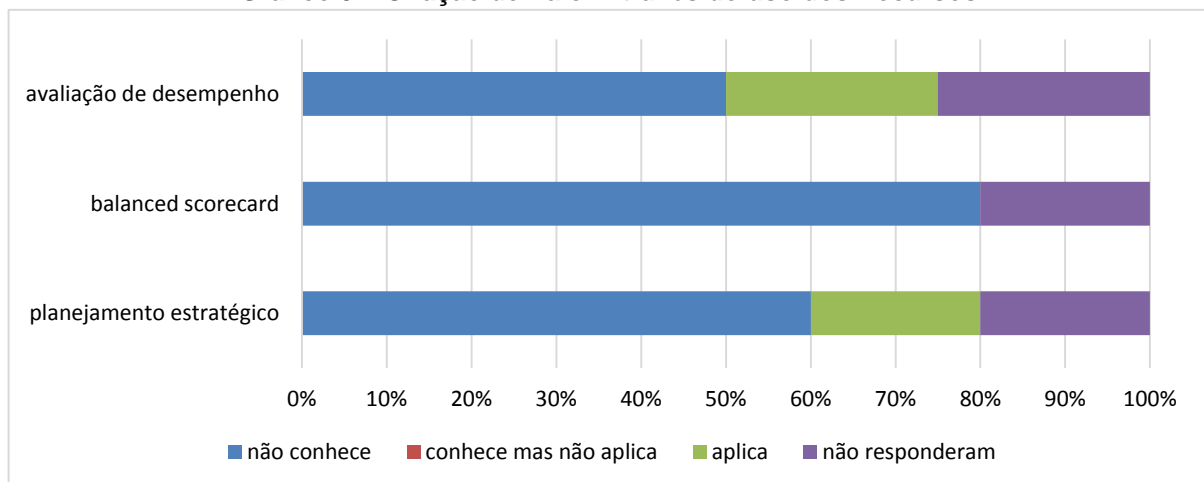
Gráfico 8 – Redução de Perdas de Recurso em Processos Organizações



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Da quarta parte da “Criação de valor através do uso dos recursos”, e segundo os respondentes, foi apresentado resultado que se segue.

Gráfico 9 – Criação de Valor Através do uso dos Recursos



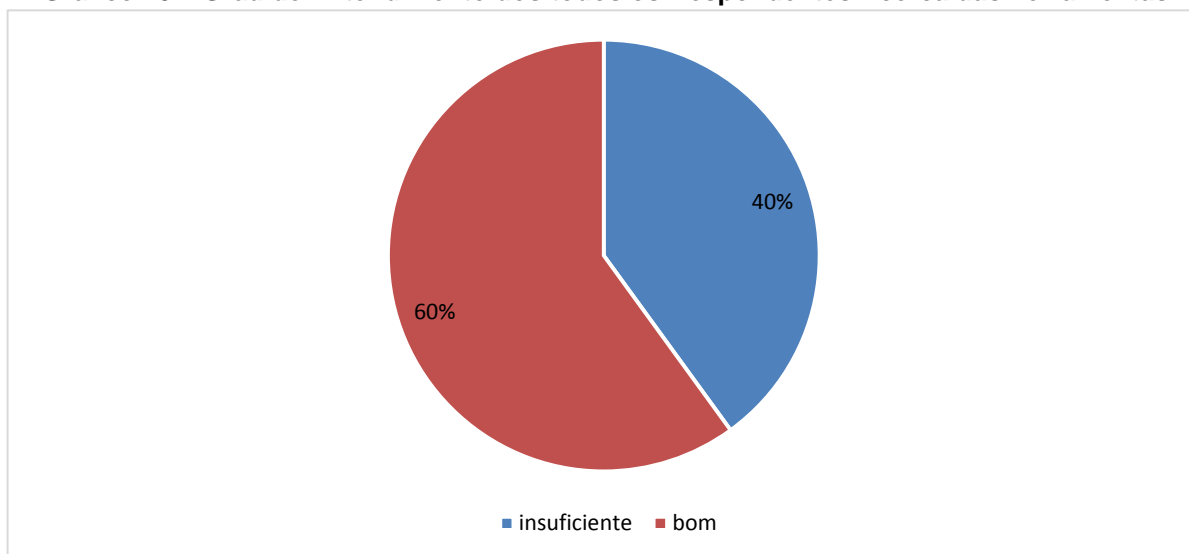
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Como apresentado no gráfico, a ferramenta balanced scorecard, foi marcada pela totalidade dos respondentes como não conhecida, essa ferramenta em particular apenas pode ser utilizada nas entidades mediante pagamento dos direitos de utilização aos criadores do método, impedindo e restringindo o acesso a esta ferramenta.

4.2.2.3 Entendimento, sistema de informação, controle interno e preço

Dando continuidade na análise dos itens seguintes do questionário apresentado, onde foi perguntado qual o grau de entendimento dos respondentes acerca das ferramentas contábil-gerenciais expostas na questão anterior, dando 4 (quatro) níveis de entendimento, apresentados no gráfico 10, tem-se:

Gráfico 10 – Grau de Entendimento dos todos os Respondentes Acerca das Ferramentas

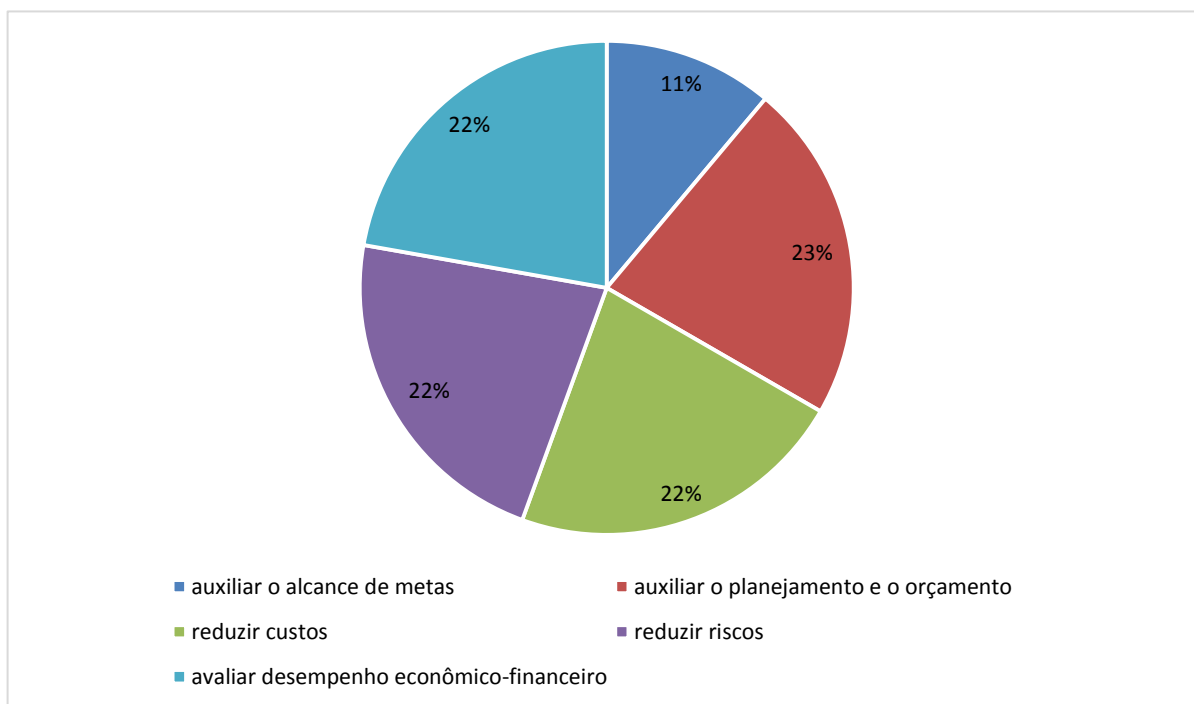


Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A entidade adota e utiliza sistema de informação que auxilia no processo de tomada de decisão, o sistema existe, a informação é gerada mas tem pouca utilidade; todos os respondentes afirmaram que um sistema de informação gerencial elaborado de forma adequada facilita o trabalho dos gestores, na tomada de decisão, pois toda decisão deve ser fundamentada em informações, e a adoção destas diminui erros em todos os processos.

Sobre as ferramentas contábil-gerenciais apresentadas até então, segue a representação gráfica dos principais motivos de aplicação destas, podendo marcar 03 (três) opções dentre as listadas, de acordo com os respondentes pode ser observado o seguinte resultado:

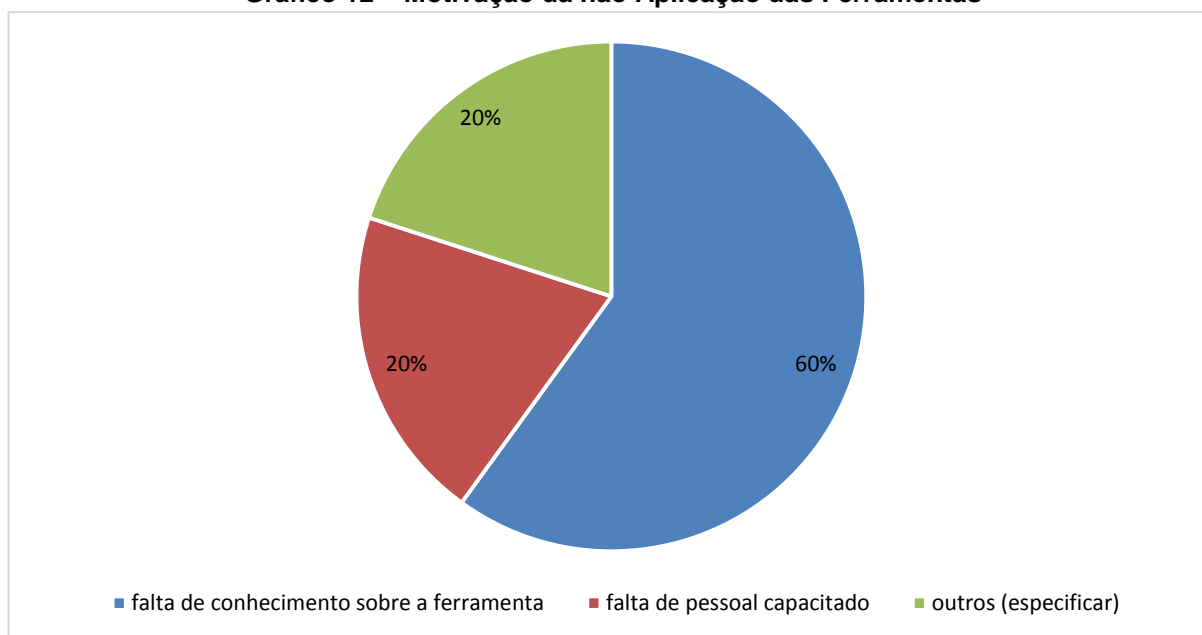
Gráfico 11 – Motivo de Aplicação das Ferramentas



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O principal motivo para a utilização das ferramentas é auxiliar o planejamento e o orçamento, como abordado anteriormente, a companhia rege-se por princípios da administração pública, e segue preceitos orçamentários de controle de gastos, reduzir custos, reduzir riscos e avaliar o desempenho econômico-financeiro também apresentaram percentuais significativos, denotando que a companhia possui características de mercado privado, mesmo sem ter concorrentes a nível estadual.

Também foi contemplado um quesito sobre as ferramentas contábil-gerenciais, e os principais motivos da não aplicação, podendo ser marcado 03 (três) opções dentre as listadas, conforme consta no Gráfico 12.

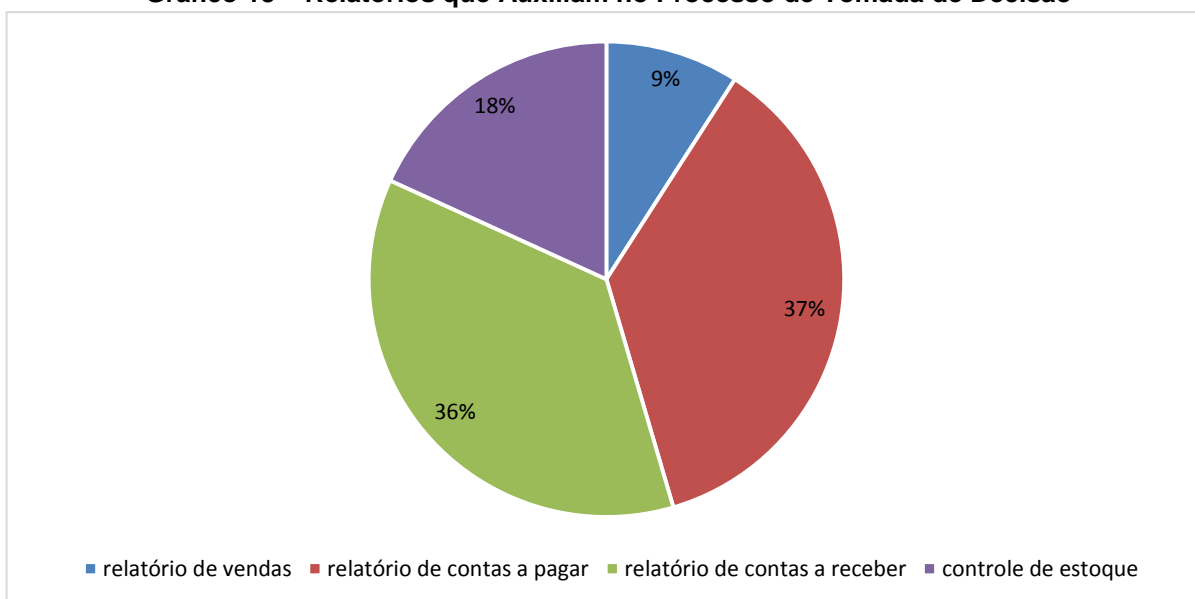
Gráfico 12 – Motivação da não Aplicação das Ferramentas

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A falta de conhecimento foi apontada pelos respondentes como sendo o principal motivo da não utilização destas, uma vez que os profissionais não tem domínio sobre a técnica correta de utilização podendo aumentar riscos e causar danos aos ativos da organização.

Referindo-se a precificação dos serviços e produtos, um respondente evidenciou que as informações existem, mas são utilizadas pelo setor comercial que tem a atribuição de precificação dos serviços e produtos da entidade.

Dando prosseguimento, foram apresentados alguns tipos de relatórios para fins gerenciais e a opção de livre resposta, especificando qual a ferramenta contábil-gerencial que auxilia no processo de tomada de decisão que não foi contemplada nas opções anteriores, obtivemos os elementos dispostos no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Relatórios que Auxiliam no Processo de Tomada de Decisão

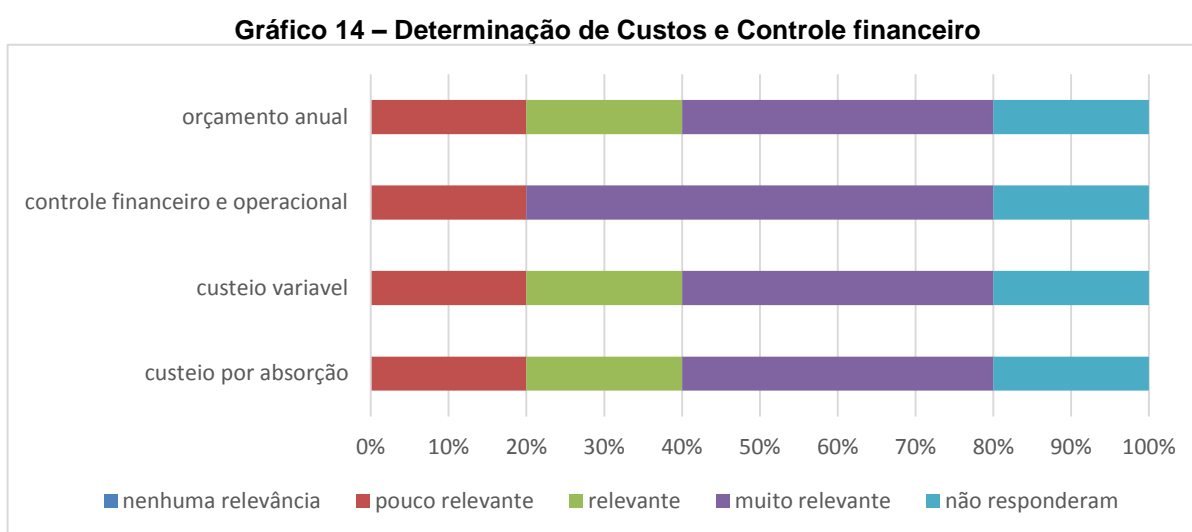
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A entidade em estudo possui sistema de controle interno que auxilia os gestores na tomada de decisão, os respondentes não souberam identificar qual o sistema utilizado e setores usuários, com relação a precificação de produtos e serviços, não tem competência no setor pesquisado, tem todo seu processo no setor comercial, que submete qualquer alteração ou reajuste de tarifas a ARPB (Agência Reguladora do Estado da Paraíba), que é uma autarquia de regime especial, criada pela Lei Estadual n.º 7.843, de 02 de novembro de 2005, regulamentada pelo decreto Lei n.º 26.884 de 26 de fevereiro de 2006.

A Agência Reguladora do Estado da Paraíba – ARPB, tem por finalidade regular, controlar e fiscalizar o serviço público de fornecimento de energia elétrica, distribuição de gás canalizado, saneamento e outros serviços públicos, de competência do Estado da Paraíba, cuja regulação, controle e fiscalização lhe sejam atribuídos pelo Poder Executivo, ou que forem delegadas à ARPB.

4.2.3 Grau de relevância das ferramentas contábil-gerenciais

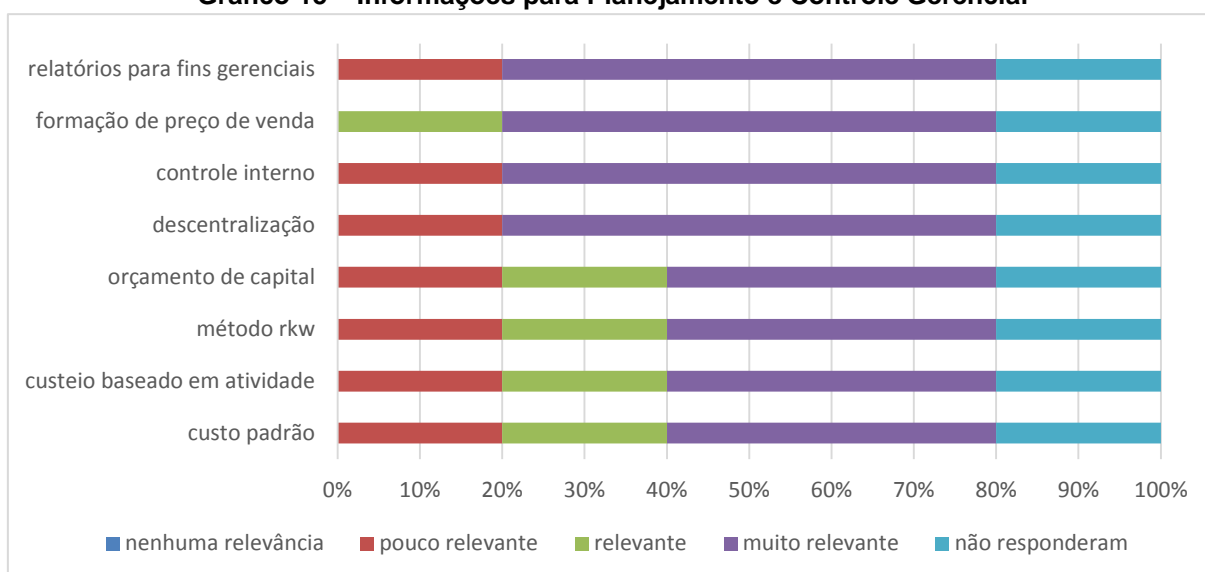
Assim como no bloco 02, o bloco 03 representado pelos Gráficos 14, 15, 16 e 17, apresentou as mesmas ferramentas distribuídas de maneira idêntica, e foi pretendido identificar o nível de relevância de cada ferramenta de acordo com cada respondente, sendo o grau de relevância dividido em: nenhuma relevância; pouco relevante; relevante e muito relevante, podendo o resultado ser agrupado de forma gráfica para melhor entendimento, como se segue:



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com os respondentes, a ferramenta de controle financeiro e operacional possui relevância considerável, é uma das ferramentas mais conhecidas, como exposto anteriormente, e evidencia as práticas de mercado de caráter eficiente que a companhia adota, o controle financeiro e operacional quando e bem executado, contribui para a manutenção dos ativos da entidade.

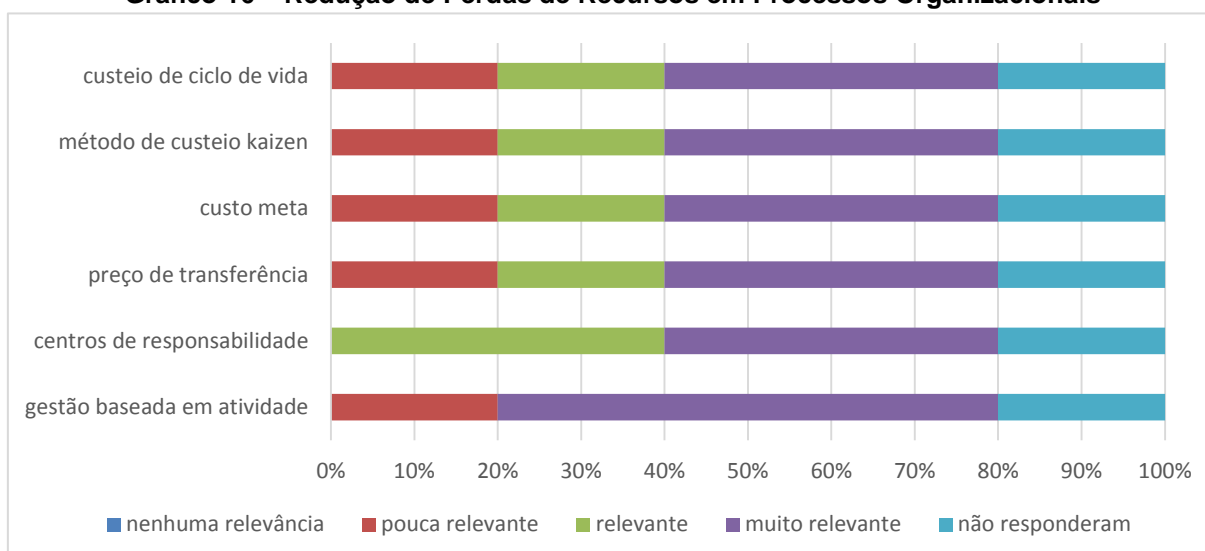
Da segunda etapa de classificação, das informações para planejamento e controle gerencial temos:

Gráfico 15 – Informações para Planejamento e Controle Gerencial

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

com 60% dos respondentes tendo marcado as ferramentas de relatórios para fins gerenciais, formação de preço de venda, controle interno e descentralização, fica evidenciado que os profissionais do setor de contabilidade entendem que as ferramentas do grupo de planejamento e controle são as mais relevantes uma vez que a fase de planejamento e controle para administração são correlatas no que diz respeito a consecução dos objetivos financeiros.

Da terceira etapa de classificação, temos a “Redução de perdas de recurso em processos organizacionais”.

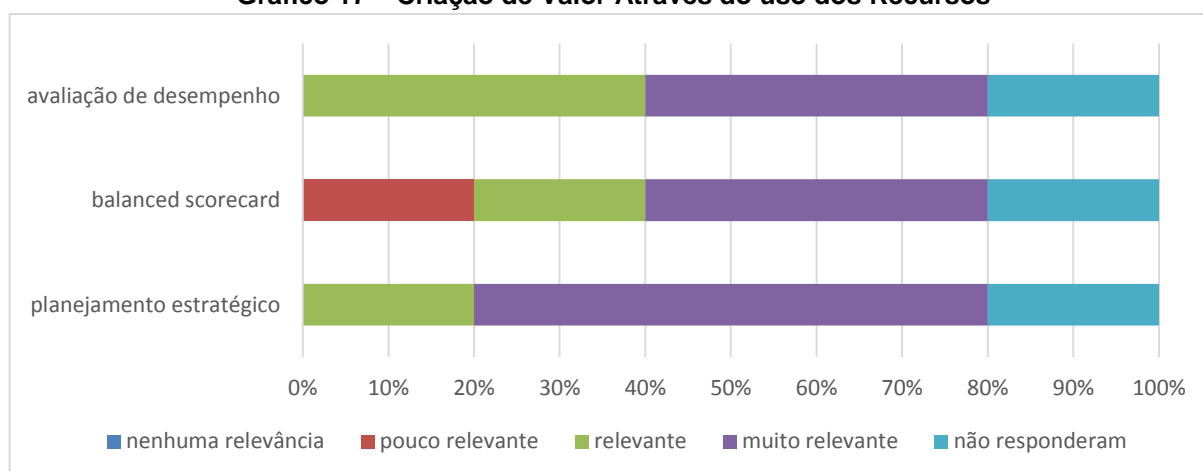
Gráfico 16 – Redução de Perdas de Recursos em Processos Organizacionais

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Gestão baseada em atividade sendo escolhida por 60% dos respondentes, mostrou que os colaboradores do setor de contabilidade possuem conhecimento de ferramentas não só de caráter financeiro, mas também na área de gestão, características de contadores gerenciais.

Da quarta parte da “Criação de valor através do uso dos recursos”, de acordo com a Classificação das ferramentas no questionário, e segundo os respondentes, foi apresentado resultado que se segue:

Gráfico 17 – Criação de Valor Através do uso dos Recursos



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Na fase relacionada a criação de valor através do uso de recursos, o planejamento estratégico ficou evidência, confirmando que os colaboradores do setor de contabilidade possuem a percepção de que essa ferramenta contribui de maneira significativa para a tomada de decisão do gestor.

De acordo com os Gráficos 14, 15, 16 e 17, foi levantado que para os respondentes todas as ferramentas, até as que não se aplicam na companhia possuem uma relevância no contexto de estratégia de negócios, mas tendo as seguintes ferramentas, sido consideradas como muito relevantes: Planejamento Estratégico; Gestão Baseada em Atividade; Descentralização; Controle Interno; Formação de Preço de vendas; Relatórios para Fins Gerenciais e Controle Financeiro e Operacional.

4.2.3.1 Contribuição e Ferramenta específica

Segundo os respondentes, a utilização das ferramentas gerenciais contribui para o bom desempenho dos gestores no auxílio à tomada de decisão, porém na CAGEPA, essa cultura não é tão presente, e o no momento do planejamento, no ciclo empresarial, é que as ferramentas contábil-gerencial apresentam maior utilidade e relevância, para as rotinas da companhia, mais especificamente no setor da contabilidade, a ferramenta controle financeiro e a ferramenta relatórios para fins gerenciais são as que mais mostram utilidade e auxiliam os gestores do setor na tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando o contexto no qual a companhia está inserida, detendo o direito de explorar a captação, tratamento e distribuição da água em todo o estado, e a coleta e tratamento do esgoto, a Cagepa é uma companhia organizada sob o a figura de sociedade de economia mista, e tem o Governo do estado da Paraíba como detentor de 98% das suas ações, mesmo sob a tutela do estado, ainda é uma companhia que possui características de empresa privada, nos seus processos internos e na operacionalização das suas atividades.

Com o estabelecimento do objetivo geral e dos específicos no projeto da pesquisa, o pesquisador observou que uma empresa com personalidade jurídica sendo sociedade de economia mista era enquadrada nas leis que regem a administração pública e em regimento interno, leis essas que já preconizavam o controle e estrito cumprimento das peças orçamentárias no qual está inserida, mostrando um objeto promissor para a aplicação da pesquisa.

Com a coleta de dados realizada, e todas questões e questionários devidamente analisados, partimos para a confrontação dos objetivos tanto geral quando os específicos contra os dados.

Partindo do primeiro objetivo específico, foi exposto um questionamento acerca da companhia, que consiste em identificar as principais ferramentas da contabilidade gerencial que a companhia utiliza no seu processo decisório, após a análise dos dados foi constatado que as ferramentas de orçamento anual e controle financeiro e operacional são as ferramentas mais utilizadas, evidenciando o caráter estatal por ter o governo do estado da Paraíba como seu maior acionista, e seguir preceitos orçamentários legais.

A partir do exposto, pode-se afirmar que o nível de conhecimento dos colaboradores do setor de contabilidade acerca das ferramentas da contabilidade gerencia é bom, o que pode ser explicado pelo nível de escolaridade dos componentes deste setor, com 80% dos colaboradores possuindo graduação ou pós-graduação em contabilidade ou áreas relacionadas.

Partindo para o terceiro objetivo específico que é: Constatar quais setores da CAGEPA utilizam informações gerenciais, em especial este objetivo específico, exigiria uma pesquisa em todos os setores da companhia em todos

os regionais, o que envolve todo o território paraibano, com dispêndio de tempo e de recursos financeiros, impossibilitando o levantamento de dados para solução deste questionamento.

Passando assim para o objetivo Geral da Pesquisa, que é: “Identificar as ferramentas da contabilidade gerencial que são utilizadas no processo de tomada de decisão da CAGEPA – Companhia de Água e Esgoto do Estado da Paraíba”, não sendo apenas as principais como respondido anteriormente, mas todas as ferramentas gerenciais utilizadas no processo de tomada de decisão da companhia, podemos utilizar a mesma análise do primeiro objetivo específico que investigou apenas os principais mas englobando o total de artefatos que são utilizados. Tendo sido evidenciado que as ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão da CAGEPA são: orçamento anual, controle financeiro e operacional, custeio variável, relatório para fins gerenciais, controle interno, descentralização, custeio baseado em atividade, custo padrão, centro de responsabilidade, avaliação de desempenho e planejamento estratégico.

O ponto central da limitação da pesquisa mostrou-se como sendo a peculiaridade dos serviços da entidade, sendo a única de porte considerável que presta o serviço de captação, tratamento e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto, no estado da paraíba, impossibilitou a comparabilidade dos termos aplicados na CAGEPA com outra companhia do estado, outros entes da federação possuem companhias com operação semelhante, mas não apresentam acessibilidade para o pesquisador em tempo hábil para a finalização desta pesquisa, coletar, analisar e comparar os dados coletados para identificar as ferramentas, o nível de conhecimento e a aplicação e a relevância das ferramentas contábil-gerenciais.

Durante o desenvolver da pesquisa, todos os esforços foram concentrados apenas no levantamento do conhecimento e aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial no setor da contabilidade especificamente, limitado pelos objetivos que foram voltados exclusivamente para o setor da contabilidade da entidade, a possível recomendação é que possa ser investigado, a utilização das ferramentas nas diretorias que compõem a empresa, dessa maneira podendo mapear toda a cadeia de tomada de decisão que tenha por base as ferramentas abordadas nesta pesquisa, abordando mais pontos podemos ter:

- Investigar qual o nível de influência das ferramentas da contabilidade gerencial na tomada de decisão da Diretoria Administrativa e Financeira;
- Verificar quais os setores que utilizam as ferramentas como base para o seu processo decisório;
- Verificar se a área de formação e o grau de instrução do respondente influenciam no nível de conhecimento acerca das ferramentas e suas aplicações.

REFERÊNCIAS

- AICPA. **Definição de controle interno**. Disponível em: <https://www.aicpa.org/interestareas/governmentauditquality/resources/auditeeresourcecenter/internalcontrolinformation.html>; Acesso em: 15 ago. 2018
- AILLÓN, H. S.; ROCHA, W.; MARQUES, K. C. M. Deinstitutionalization of Activity Based Costing: Analysis from the New Institutional Sociology Perspective. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 29, n. 1, p. 101-129, 2018.
- ATKINSON, A. [et al.]; **Contabilidade gerencial**. Informação para tomada de decisão e execução da estratégia, Tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Rubens Famá. -São Paulo: Atlas, 2015
- ATKINSON, A. [et al.]; **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. -São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Lei de Responsabilidade das Empresas Estatais.. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm; Acesso em 23 ago. 2019
- BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**, de Responsabilidade Fiscal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm; Acesso em: 23 ago 2019.
- CAGEPA. **História da Cagepa**. Disponível em: <http://www.cagepa.pb.gov.br/institucional/historia/>; Acesso em: 20 maio 2019.
- CATELLI, A. (Coordenador). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Pioneira, São Paulo, Ed. 2002.
- DUARTE, D. M. **Sistema de custeamento variável e absorção**: um estudo com base nos custos de criação e engorda de tilápias no município de apodi (rn) 2014. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2014.
Disponível em:
<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/200/Danilo%20Duarte%20Marinho.pdf>.
Acesso em: 23 ago. 2019

GARRISON, R. H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.
Contabilidade Gerencial. Tradução Cristiane de Brito; revisão técnica Luciane Reginato 14.ed. Rio de Janeiro: AMGH, 2018.

GIL, A. de L., BIANCOLINO, C. A., BORGES, T.
 Nascimento. **Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial**. 6 ed. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010

HOQUE, Z. 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. Tradução Antonio Artur de Souza; Revisão Técnica George S. Gerra Leone 3 ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2018

LILIANA. Baseado no livro de Robert Yin . **Métodos de pesquisa: Estudo de caso** 2012.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. The confidence factor in pricing: Driving firm performance. **Journal of Business Strategy**, 4, p. 11 – 21, 2013.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos/ Martins, Eliseu**. 9. Ed.- São Paulo:Atlas,2010.

MESQUITA. R. **Contabilidade Gerencial: Como utilizar essas ferramentas estratégicas?** 2016. Disponível em: <https://saiaadolugar.com.br/contabilidade-gerencial/>; Acesso em: 26 de setembro de 2018

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL DE AUDITORIA. **Conceito de controle interno**. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>; Acesso em: 15 ago. 2018.

ROCHA, W.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos. **Anais [...]**. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004.

SOARES N., A. de C.; POZO, H., TACHIZAWA, T. Desempenho e análise da utilização do Balanced Scorecard na companhia de transmissão de energia elétrica paulista – CTEEP. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.2, p. 35-52, maio/Jun. 2011.

SILVA, A.; PLETSCHE, C. S.; HEIN, N.; SCARPIN, J. E. Utilização da Estratégia Pura da Teoria dos Jogos para Determinação do Preço de Venda. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 187-204, 2015.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JÚNIOR, S. S. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2014.

SILVA, D.; SIMON, F. O. **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude**. Cadernos do CERU, 2(16), 11-27. 2005.

TOMACHEVSKI, E.; LEPCHAK, A. O Estado da Arte da Contabilidade Gerencial no Brasil: Um Comparativo com Resultados Internacionais Contemporâneos. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 15-31, 2019.

VARTANIAN, G.H. 2000. **O método de Custeio Pleno**: uma análise conceitual e Empírica. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo – USP.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO**BLOCO 01- Referente às informações sobre o respondente.**

1. Seu Gênero:
A) ☐ Masculino
B) ☐ Feminino
2. Sua Idade:
3. Seu Grau máximo de instrução? (Técnico, Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado): _____
4. Qual(is) Curso(s) de Graduação?

5. Possui algum curso de Pós-Graduação?

A) ☐ Sim B) ☐ Não

Se sim especifique quais?

6. Qual é o seu função na empresa?

7. Há quanto tempo atua nesta função?

BLOCO 02- Verificar quais as ferramentas gerenciais são utilizadas na empresa e sua frequência de aplicação.

1. A Contabilidade da empresa é feita de que forma:
A) ☐ Interna
B) ☐ Terceirizada
C) ☐ outra: _____
2. Como você avalia a participação do Contador ou setor contábil na utilização de ferramentas contábil-gerenciais? Justifique sua resposta.
A) ☐ Insuficiente
B) ☐ Suficiente
C) ☐ Boa
D) ☐ Elevada
E) ☐ não participa

3. abaixo são listadas ferramentas contábil-gerenciais. Marque uma das três alternativas (A,B,C),que representa ferramenta utilizada. E a coluna “D” é reservada para indicar a frequência com qual a referida ferramenta Contábil-gerencial é empregada.

Legenda na coluna “D” Frequência de utilização.

D- diário S- semanal M- mensal
Q- quinzenal T- Trimestral A- Anual

Ferramentas Contábil-Gerenciais Conforme Classificação de Soutes e De Zen	A Não Conheço	B Conheço	C Conheço e Aplica-se na Empresa	D Frequência de utilização
“Determinação dos custos e controle financeiro”				
Custeio por Absorção				
Custeio Variável				
Controle Financeiro e Operacional				
Orçamento Anual				
“Informação para planejamento e controle gerencial”				
Custo Padrão				
Custo Baseado em Atividade - ABC				
Método de Custeamento RKW				
Orçamento de Capital				
Descentralização				
Controle Interno				
Formação de preço de Venda				
Relatórios para fins gerenciais				
“Redução de perdas de recursos em processos organizacionais”				
Gestão Baseada em Atividades – ABM				
Centros de Responsabilidade				
Preço de transferência				
Custo Meta				
Método de Custeio Kaizen				
Custeio do Ciclo de Vida				
“Criação de valor através do uso efetivo dos recursos”				
Planejamento Estratégico				
Balanced Scorecard				
Avaliação de Desempenho (exemplo: EVA, MVA)				

4. Como você avalia seu entendimento sobre as ferramentas contábil-gerenciais utilizadas, expostas na questão anterior? Justifique sua resposta.

- A) ☐ Insuficiente
 - B) ☐ Suficiente
 - C) ☐ Bom
 - D) ☐ Elevado
-

5. A empresa adota algum Sistema de Informação que auxilia no processo de tomada de decisão?

- A)-(☐)Sim B) (☐)Não

Qual(is)?

6. Em sua opinião um Sistema de Informação Gerencial bem elaborado facilita o trabalho dos gestores na tomada de decisão? Por quê?

7. Com relação às ferramentas contábil-gerenciais apresentadas e marcadas na questão 03, indiquem os principais motivos de aplicação destas.

principais motivos :

- A) ☐ Auxiliar para o alcance de metas
 - B) ☐ Auxiliar o planejamento e o orçamento
 - C) ☐ Reduzir custos
 - D) ☐ Reduzir riscos
 - E) ☐ Apoiar a tomada de decisões
 - F) ☐ Avaliar desempenho econômico-financeiro
 - G) ☐ Outro motivo:
-

8. Com relação às ferramentas contábil-gerenciais que **não são utilizadas**, marque **três**

principais motivos :

- A) ☐ Falta de conhecimento sobre as ferramentas
 - B) ☐ Falta de pessoal capacitado
 - C) ☐ Falta de tecnologia adequada
 - D) ☐ Relação custo-benefício
 - E) ☐ As ferramentas não atendem as necessidades
 - F) ☐ As ferramentas encontram-se obsoletas
 - G) ☐ Outro motivo:
-

9. A empresa elabora algum tipo de relatório gerencial que auxilia no processo de tomada de decisão:

- A) () relatório de vendas
 B) () Relatório de contas a pagar
 C) () Relatório de contas a receber
 D) () Controle de estoque
 E) () outro (especifique qual(s))
-

10. A empresa possui algum Sistema de Controle Interno, que auxilia os gestores no processo de tomada de decisão? Especifique.

11. Como é formulado o preço de venda dos produtos/serviços?

12. Como é formulação das decisões de mix de produtos/serviços?

BLOCO 03- Verificar o grau de relevância das ferramentas gerenciais considerada pelos gestores.

01. Em sua opinião qual o grau de relevância atribuída as ferramentas gerenciais listadas abaixo, marque um (X) na alternativa que você considera.

Ferramentas Contábil-Gerenciais Conforme Classificação de Soutes e De Zen	A	B	C	D
	Nenhum a relevância	Pouco relevant e	Relevant e	Muito Relevant e
“Determinação dos custos e controle financeiro”				
Custeio por Absorção				
Custeio Variável				
Controle Financeiro e Operacional				
Orçamento Anual				
“Informação para planejamento e controle gerencial”				
Custo Padrão				
Custo Baseado em Atividade - ABC				
Método de Custeamento RKW				
Orçamento de Capital				
Descentralização				
Controle Interno				
Formação de preço de Venda				
Relatórios para fins gerenciais				
“Redução de perdas de recursos em proces				

Gestão Baseada em Atividades – ABM				
Centros de Responsabilidade				
Preço de transferência				
Custo Meta				
Método de Custeio Kaizen				
Custeio do Ciclo de Vida				
“Criação de valor através do uso efetivo dos				
Planejamento Estratégico				
Balanced Scorecard				
Avaliação de Desempenho (exemplo: EVA, MV)				

02. Em sua opinião a utilização das ferramentas gerenciais contribuem para o bom desempenho dos gestores no auxílio à tomada de decisão? Por que?

03. Em sua opinião em quais momentos do ciclo empresarial a utilização das ferramentas gerenciais é de grande relevância para a tomada de decisão?

04. Você adota alguma ferramenta gerencial específica que lhe auxilia na tomada de decisão?

A)-()Sim B) ()Não

Se sim especifique
